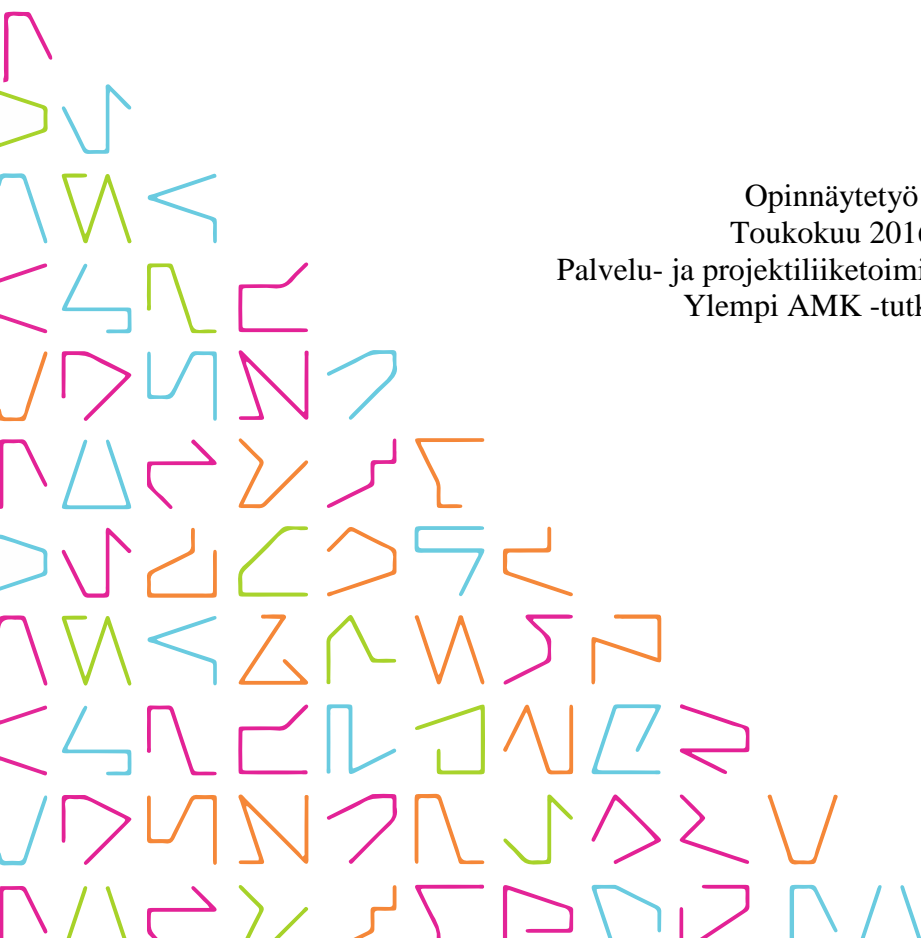




ASIAKASLÄHTÖISYYS KOKOUSTOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Tiina Tykkyläinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK -tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK -tutkinto

TYKKYLÄINEN TIINA: Asiakslähtöisyys kokoustoiminnan kehittämisessä

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2016

Asiakslähtöisyys toiminnan kehittämisessä on menestymisen edellytys. Asiakkaiden tunteminen, heidän tarpeidensa tietoon saaminen sekä niiden pohjalta toiminnan kehittäminen luovat pohjan menetykselle. Asiakastietoa on paljon, mutta sen hyödyntäminen kehittämisessä on vähäistä. Toiminnan asiakslähtöinen kehittäminen vaatii vastuuhenkilön nimeämisen tehtävään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laatia kehittämis ehdotuksia Original Sokos Hotel Kimmelin kokouspalveluiden asiakslähtöiseen kehittämiseen. Tutkimuksen lähtökohdana oli huoli kokouspalveluiden myynnin kehityksestä kiristyvässä kilpailutilanteesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa case-yrityksen avainhenkilöiden asiakasymmärrystä kokousostamiseen sekä Joensuun markkinassa vallitsevaan kilpailutilanteeseen liittyen. Tutkimuksen lopussa on myös ehdotuksia jatkotutkimustarpeiden osalta.

Kehittämistyössä selvitettiin millaisista elementeistä onnistunut kokouspalvelukokemus Kimmelissä muodostuu. Tutkimusongelmaa lähestyttiin tapaustutkimuksellisesta näkökulmasta. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui asiakslähtöisyyden ympärille. Asiakslähtöisyyden lisäksi Kimmelin kokouspalveluiden kehittämishaasteita lähestyttiin myös Porterin kilpailualueen sekä arvoketjuun liittyvien teorioiden valossa.

Kehittämisprojekti eteni kolmessa eri vaiheessa: nykytila-analyysi, asiakasymmärryksen syventäminen ja kehittämis ehdotusten laadinta. Nykytila-analyysissä käytettiin menetelminä lähdekirjallisuuteen perehtymistä, henkilöstölle teetettyä aivoriihis sessiota sekä Sokos Hotelsin jatkuvia asiakastyytyväisyysmittauksia vuosilta 2011-2015. Asiakasymmärryksen syventäminen tapahtui kilpailija-analyysillä (benchmarking), asiakas kyselyllä sekä asiakkaiden ja asiantuntijoiden syvähaastattelulla. Tutkimusvaiheissa syntyneitä kehitysehdotuksia käsiteltiin Porterin viiden vallitsevan kilpailutekijän avulla.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kehitysehdotuksia sekä selkeitä huomioita Kimmelin kokoustuotteiden asemoitumisesta Joensuun kokousmarkkina an. Kimmelin tärkeimpiä kehittämiskohtia olisi kokousidentiteetin rakentaminen, kokouksen kannattavuusmitta reiden laatiminen sekä kokouksen kysyntälähtöisen hinnoittelun käyttöönoton pohdinta. Asiakslähtöisyyden varmistamiseksi Pohjois-Karjalan Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan johtoryhmään tulisi ottaa mukaan asiakkuusvastaava, jonka kautta asiakkuuksiin liittyvien kaupallisten huomioiden tuominen avainhenkilöiden tietoisuuteen varmistuisi.

Asiasanat: asiakslähtöisyys, kilpailukeino, kokous, kokouskehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

TYKKYLÄINEN TIINA:
Customer Orientation in the Development of Meeting Services

Master's thesis 69 pages, appendices 3 pages
May 2016

Customer orientation is a key success factor in developing business activities. Knowing the customers, learning about their needs and acting based on them create the foundation for success. A lot of customer information exists, but exploiting it for development activities is not common. Customer oriented development requires nominating a responsible person for the mission.

The target of this study was to generate recommendations for customer-oriented development of the meeting services at Original Sokos Hotel Kimmel. The initiating factor in the work was the concern on the development of service sales in the tightening competition environment. The aim of the study, with respect to the case company, was to enhance the key persons' customer understanding in the scope of buying meeting services and the prevailing competition situation in the market in Joensuu.

During the study, the elements of a successful meeting service experience at Kimmel were searched. The research problem was approached from the point of view of the case study. The theoretical framework was formed of customer orientation. Besides customer orientation, the challenges in the meeting services of Kimmel were reflected against Porter's theories on the competitive advantage and value chain model.

The work was carried out in three stages: present state analysis, deepening the customer understanding and generating the development recommendations. The methods used in present state analysis were studying reference literature, organising a brainstorming session for the personnel and studying the continuous surveys on customer satisfaction at Sokos Hotels in 2011-2015. Deepening the customer understanding was accomplished through a competitor analysis (benchmarking), a customer survey and in-depth interviews of customers and experts. The development recommendations arisen during the study were further processed with Porter's framework of five prevailing competition forces.

The study resulted in development proposals and clear observations on how Kimmel's meeting service products were positioned within the market in Joensuu region. The most important points for improvement would be building a meeting identity, creating profitability measures for meeting services and considering the introduction of demand-based pricing. In order to secure customer orientation, the management group of PKO Tourism and Catering should include a person responsible for customership.

Keywords: customer orientation, competitive advantage, meeting, developing meeting services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkielman taustaa	6
1.2	Tutkimuskohteen esittely	8
1.3	Tutkimusongelma, rajaukset ja rakenne	9
1.4	Keskeiset käsitteet.....	15
1.5	Tutkielman tavoite	15
2	ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	17
2.1	Asiakaslähtöisyys toiminnan kehittämisessä	17
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	18
2.2.1	On asiakastiedon aika.....	20
2.2.2	Faktoista kehittämiselle uskottavuutta	20
2.2.3	Johtamistiedon valjastaminen menestyksen taustalle	21
2.2.4	Katse tulevaan	21
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	22
3	KOKOUSPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN	26
3.1	Kokouspalveluiden määrittely	26
3.2	Kokouspalveluiden laatutekijät.....	29
3.2.1	Kokoustuote ydintuotteena.....	31
3.2.2	Osaava ja oivaltava henkilöstö.....	31
3.2.3	Ammattimainen palveluprosessi	33
3.2.4	Oikea hinta-laatusuhde.....	34
3.2.5	Toimivat markkinointi- ja myyntikanavat	35
3.2.6	Innovatiiviset kokoustuoteideat	36
3.3	Hotelliketjun kokoustuotteen kehittäminen	37
4	ASIAKASYMMÄRRYS JA SEN SYVENTÄMINEN. CASE: ORIGINAL SOKOS HOTEL KIMMEL.....	39
4.1	Tutkimusmenetelmien valinta.....	39
4.2	Nykytila-analyysi.....	40
4.2.1	Kilpailija-analyysi	40
4.2.2	Aivoriihi	44
4.2.3	Säännöllinen asiakastyytyväisyystutkimus	46
4.3	Asiakasymmärryksen syventäminen.....	48
4.3.1	Kyselytutkimus kokousasiakkaille.....	48
4.3.2	Syvähaastattelut kokousvetäjille ja –varaajille	49
4.3.3	Asiantuntijahaastattelut	53

5	ORIGINAL SOKOS HOTEL KIMMELIN KOKOUSTUOTTEEN KEHITTÄMINEN.....	55
5.1	Alan uudet kilpailijat	55
5.2	Korvaavat tuotteet ja palvelut	56
5.3	Asiakkaiden neuvotteluvoima.....	58
5.4	Alihankkijoiden neuvotteluasema.....	59
5.5	Nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu	60
6	YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUKSET	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	67
	Liite 1. Kokouskysely Original Sokos Hotel Kimmelin kokousasiakkaille.....	67
	Liite 2. Asiakkaiden syvähaastattelujen kysymysrunko 1(2)	68

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Elämme nopean muutoksen aikakaudella. Tarjonta on merkittävästi ylittänyt kysynnän. Asiakkaiden varallisuus on kasvanut ja uudet sähköiset työkalut ja kanavat ovat siirtäneet valtaa asiakkaille, mutta toisaalta maailman epävakaa taloustilanne luo epävarmuutta asiakkaiden ostamistapoihin. Tuotteiden merkitys yrityksen menestystekijöinä on vähentynyt. Ympäristöllä on paljon suurempi merkitys yrityksiin kuin yrityksillä ympäristöön. Yritysten johtaminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä vaatii ulkoisen tiedon monipuolista huomiointia sekä taitavaa sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämistä. Menestyäkseen täytyy ymmärtää laajasti, mitä yrityksen sisällä tapahtuu sekä miten ympäristö kehittyy. (Hellman & Värilä 2009, 19–20.)

Vuosien ajan yritysjohtajat ovat korostaneet kuluttajien roolia tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä laadun varmistamisessa. Tästä huolimatta markkinoille syntyvistä uusista tuoteinnovaatioista ja palveluista vain pieni osa onnistuu, koska niiden sisältö ei vastaa loppukäyttäjän asiakastarpeita esim. hinnan, ominaisuuksien tai niiden markkinoille tulon ajankohdan osalta. Yritys saavuttaa kilpailuetua osallistamalla kuluttajat palveluidensa kehittämiseen. Kuluttajalta saatavan tiedon avulla on mahdollista välttää ennakoitavissa olevat ongelmat tai vaikka rakentaa brändiä sekä sen tunnettavuutta. (Nyström & Leminen 2011, 2.)

Myös palveluliiketoiminnan vuorovaikutus on osaltaan murroksessa. Palvelukohtaamisten henkilökohtaisuus on verkkoon siirtymisen myötä olennaisesti vähentynyt. Tämän hetken tärkeitä teemoja ovat tehokkuus ja ajansäästö, joten asiakkaat ohjataan käyttämään esim. itsepalvelutiskejä miehitettyjen palvelutiskien sijaan. Tehokkuuden lisääntymisessä on vaarana palveluiden muuttuminen tehdasmaisiksi ja prosessinomaisiksi. Monissa pisteissä käyttäjille huippukokemuksen synnyttää yllätyksellinen tehokkuus ammattimaisen asiakaspalvelun sijaan. Tulevaisuuden haasteeksi muodostuukin teknologisten ratkaisuiden henkilökohtaistaminen. (Aunola & Heikkinen 2014, 17–20.)

Kuluttajat elävät digitaalitodellisuuden aikakautta. Jokaisella paikalla, ravintolalla ja hotellilla on oma digitaalinen identiteettinsä. Kuluttajat ovat yhteydessä ympäristöönsä

käyttäen digitaalisia laitteita, jotka toimivat todellisen maailman selaimina. (Salmenkivi 2012, 38–40.) Asiakkaan näkökulmasta palvelu yksinkertaistuu ja muuttuu joustavammaksi, koska kaikkien palveluntarjoajien tuotteet on mahdollista varata yhdeltä verkkoalustalta. Samasta paikasta voi varata matkailupalveluiden lisäksi muiden toimialojen palvelut esim. kuljetukset, opaspalvelut, vuokrapolkupyörät ja kampaajat. Palveluntarjoajan on siis syytä huolehtia omasta ydinosamisestaan ja verkostoitua aktiivisesti muiden toimijoiden kanssa. (Karusaari & Nylund 2010, 111–112.)

Yritysten johtamistiedon määrä kasvaa jatkuvasti räjähdysmäisesti. Taloushallinnon mittareista ollaan laajentamassa aiempaa tarkempaan asiakkuusnäkemykseen ja sen mitattavuuteen. Tutkimusten mukaan asiakaskannattavuus menee lähitulevaisuudessa ohi tämän päivän keskeisimmistä johtamistyökaluista: tuloslaskelmasta ja taseraportista. Mielenkiintoista tässä muutoksessa on se, että aiemmin asiakastieto on kiinnostanut vain markkinointia, mutta tulevaisuudessa kaikki keskeiset johtamistehtävät haluavat asiakastietoa käyttöönsä kullekin soveltuvassa muodossa. (Hellman & Värilä 2009, 12.)

Ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy asiakkaiden odotusten ylittämisestä yksittäisissä asiakaskohtaamisissa. Onnistumisten mittaaminenkin pitää siis kohdistaa entistä suuremmin nimenomaan noihin asiakaskohtaisiin. Perinteinen asiakastyytyväisyyskysely ei enää palvele asiakaskokemusten kehittämisessä, vaan asiakasymmärrystä on kasvatettava etsimällä mittaamiseen uusia keinoja. Tänä päivänä koko organisaation on oltava kiinnostunut asiakkaan palautteista. Asiakkaiden välitön palaute tulee huomioida ja välittää välittömästi eteenpäin jalostettavaksi. Mikäli asiakkaiden kanssa ei olla vuorovaikutuksessa kaikissa palveluprosessin vaiheissa, saattaa negatiivinen palaute päästä sosiaaliseen mediaan jo ennen kuin siitä edes olemme ensimmäisen kerran kuulleet. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 137–138.)

Muutos asettaa asiakastiedon laadulle vaatimuksia, mutta myös haastaa yritykset kohti sisäisen integraation lisääntymistä, keskeisten roolien ja tehtävien muuttumista. Yrityksestä tulee nopeampi, fokusoidumpi ja tehokkaampi sekä mitattavampi. Asiakas ja asiakastieto antavat paljon tietoa, jonka hyödyntäminen edellyttää muutoksia toimintaan. Johdon viitekehyksen sekä organisaation rakenteiden on muututtava. Esim. taloushallinto pystyy valmistamaan hyvin luotettavia ja selkeitä asiakaskannattavuusraportteja, mutta asiakaskannattavuutta se ei yksin pysty parantamaan. Kannattavuuden parantamiseen

tarvitaan niin tuotantoa, logistiikkaa, myyntiä, markkinointia, asiakaspalvelua kuin monia muitakin osastoja. (Hellman & Värilä 2009, 13, 122.)

Asiakkaan aikakaudelle on tyypillistä aikakäsityksessä ja reagointinopeudessa tapahtuneet valtavat muutokset. Pystyäkseen johtamaan asiakaskokemusta ja ylittämään asiakaiden odotuksia, yrityksen on hypättävä tomissaan mukaan uudenlaiseen toimintanopeuteen. Minulle-kaikki-heti-nyt –ajattelu on vallannut alaa. Internet-sivujen tai verkko-kaupan toimivuudessa muutaman sekuntienkin odottelu koetaan liian pitkäksi. Onkin selvää, että asiakkaan aikakaudella pärjäävät ne yritykset, jotka pystyvät nopeuttamaan toimintaansa yksinkertaistamalla palveluitaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16–18.)

1.2 Tutkimuskohteen esittely

Suomen suurin hotelliketju, Sokos Hotels, on käynyt läpi vuoden 2014–2015 aikana mittavia muutoksia brändiuudistuksensa myötä. Sokos Hotels -ketjun hotellit on jaoteltu asiakaslähtöisesti kolmeen eri alabrändiin; Original, Break ja Solo by Sokos Hotelleihin. Brändiuudistus on otettu sekä asiakaskunnassa että hotelleissa hyvin vastaan. Toimintoja on uudistettu paikkakuntaakohtaisesti ja toiminnan panopisteiden mukaan. Ketjun asiakastyytyväisyys on parantunut viime vuosien aikana. (Sokos Hotels jatkuva kouskysely 2011–15.)

Sokos Hotelsin kokoustuote tunnetaan tutkimusten mukaan fyysisiltä puitteiltaan korkealaatuisena, ruokatuotteeltaan monipuolisena sekä kokousemäntien ja varaamojen toiminnaltaan ystävällisenä. Kokouspalveluiden korkea laatu ja palveluiden monipuolisuus näkyy hinnassa ja se aiheuttaa varsinkin pienemmillä paikkakunnilla kaupan ohjautumista kilpailijoille. Alueellisen kilpailustrategian valinta onkin hyvin tärkeässä roolissa liiketoiminnan kehittämisen varmistamiseksi. (Sokos Hotels jatkuva kouskysely 2011–15.)

Kehittämistyön kohde on Original Sokos Hotel Kimmel, joka on yksi Sokos Hotels –ketjun suurista kokoushotelleista. Hotelli sijaitsee Joensuussa, kaupunkia halkovan Pielisjoen aseman puoleisella rannalla. Kimmel on omalla paikkakunnallaan erittäin hyvin tunnettu hotelli, joka on toiminut seutukunnan lippulaivana jo 1970-luvulta lähtien. Hotelli on kaupungin ainut iso kokoushotelli ja tapahtumatalo. Majoittuville kokouksille

löytyy tiloja Hotelli Cumuluksesta sekä yksityisessä Hotelli Aadassa, jotka molemmat sijaitsevat keskustassa torin ja esim. yliopiston läheisyydessä.

Joensuussa sijaitsee myös toinen Sokos Hotelli, Original Sokos Hotel Vaakuna, joka on kaupungin suosituin liikematkustushotelli. Vaakunassa ei ole varsinaisia kokoustiloja, mutta hotellin yhteydessä sijaitsevasta Ravintola Torerosta löytyy Las Ventas –niminen kabinetti, jossa voi järjestää noin 20–25 hengen palaveriteita. Vaakunaa enemmän Kimmelin haastajana kokousmarkkinassa toimii seutukunnan kärkimatkailualue Koli. Koli on maakunnan matkailustrategiassakin nimetty seutukunnan helmeksi ja sieltä kansallismaisemasta löytyy alkuvuodesta 2014 uudistettu Break Sokos Hotel Koli. Joensuun markkinan kilpailutilannetta on käsitelty tarkemmin työ luvussa 4.

Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuote noudattelee hyvin pitkälti ketjun kokoustuotesuosituksia. Kokoustuotteen ruokasisällöt määräytyvät ketjuohjeistuksen mukaan kuten myös hinnat ja fyysisten puitteet sekä kokoustekniset asiat. Kokousemännän sekä myyntipalvelun varausprosessissa on positiivinen karjalainen ote. Iloisesta Itä-Suomesta löytyvät asiakastutkimusten mukaan ketjun parhaimmiston kuuluvat asiakaspalvelijat ja sen valjastaminen aiempaa tehokkaammin kokoustuotteen kärjeksi on yksi mielenkiintoisimmista haasteista kehittämistyön osalta.

Sokos Hotellien palvelusta löytyy hyvin paljon erilaisia tutkimustuloksia ja asiakaspalautteita sekä historiatietoakin. Tutkimuksen alkukartoitusvaiheessa tammi-kesäkuussa 2015 perehdyttiin hyvin seikkaperäisesti olemassa olevaan tutkimusaineistoon, ihmisten kokemuksiin sekä kokoustuotteen kehityskaareen. Alkukartoitusvaiheen jälkeen looginen jatkumo oli asiakasymmärryksen syventäminen valituin tutkimusmenetelmin sekä tutkimustulosten pohjalta kokoustuotteen kehittämis ehdotusten laatiminen sekä jatkotoimenpiteiden ehdottaminen.

Kokoustutkimuksia on tehty melkoisesti eripuolilla Suomea ja maailmaa. Aineistoa tutkimuksen tausta-aineistoksi löytyy runsaasti, joten tiedon puutetta hankalampaa on tiedon tulvan rajaaminen ja tutkimuksessa keskittyminen oikeisiin faktoihin.

1.3 Tutkimusongelma, rajaukset ja rakenne

Kehittämistyössä selvitettiin millaisista elementeistä onnistunut kokouspalvelukokemus Original Sokos Hotel Kimmelissä muodostuu. Tutkimusongelmaa lähestyttiin tapaus-tutkimuksellisesta näkökulmasta. Tutkimuksen alkukartoitusvaiheessa hyödynnettiin monipuolisista lähteistä kerättyä empiiristä aineistoa. Kehittämistyön teoreettisen viitekehys muodostuu asiakaslähtöisyyden ympärille. Asiakaslähtöisyyden lisäksi Original Sokos Hotel Kimmelin kokouspalveluiden kehittämishaasteita lähestyttiin myös Porterin (1985) kilpailuetuun sekä arvoketjuun liittyvien teorioiden valossa.

Tutkimusongelman käsittelyssä on keskitytty seuraavien lisäkysymysten selvittämiseen:

Mitä on palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen?

Millaisilla toimilla kokouspalveluissa on mahdollista erilaistua?

Miten saadaan selville kokousasiakkaiden toiveet sekä asiakkaiden arvo yritykselle?

Kehittämistyön aihevalinta pohjautuu palvelusektorin kiristyneeseen kilpailutilanteeseen. Palvelutuotteiden ydintuote ei takaa enää kilpailuetua, vaan muodostaa vain lähtökohdan toiminnan kehittämiseksi. Palvelukilpailussa selvittääkseen yritysten on oltava toiminnassaan asiakaslähtöisiä sekä osittain kilpailu- ja tekniikkalähtöisiä. Ydintuotetta jalostamalla yhä enenevässä määrin palvelutarjonnaksi, jossa on ilmaisia ja maksullisia elementtejä, on tärkeää. Voidakseen kehittää tuotteitaan palvelukokonaisuuksiksi, tulee yritysten olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2009, 33–34.)

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä kokouspalveluja ostettaessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös kirjallisuuden sekä aiempien tutkimusten avulla, millaista on palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen. Työn johtopäätöksillä tarjotaan näkökulmia ja ideoita Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteen palveluiden kehittämiseen.

Huomioitavaa on, että työssä keskitytään nimenomaan yksittäisen Sokos Hotellin kokousliiketoiminnan kehittämiseen eikä niinkään Sokos Hotels –ketjun kokoustoiminnan kehittämiseen. Kehittämistyön luvussa 3.3 käsitellään hotelliketjun kokoustuotteen kehittämistä lyhyesti, mutta kehittämisideoita ei ole laadittu muiden ketjuhotellien toimintamahdollisuuksien pohjalta eikä toisaalta kehittämis ehdotusten kopioitavuuteen muihin

S-ryhmän hotelliyksiköihin. Työllä on nimenomaan pyritty tuomaan kehittämisideoita yksittäisen hotellin kehittämistarpeisiin.

Asiakaslähtöinen toiminnan johtaminen on tarkastelunäkökulma, jossa keskiössä ovat asiakkaat. Asiakaskeskeisyys on kuitenkin vain yksi asiakkuuslähtöisyyden tarkastelunäkökulmista. Asiakas on syytä pitää toiminnan suunnittelun keskiössä, koska häntä varten palveluita ja tuotteita tuotetaan. Asiakaslähtöisyyttä voit tarkastella myös esim. yrittäjäys-, sidosryhmä- ja kilpailutilanteen näkökulmasta. (Lehtinen 2002, 8–9.) Työssä tullaan keskittymään nimenomaan kehittämisen näkökulmasta asiakaskysyntään, asiakaskannattavuuteen sekä toiminnan kehittämiseen suhteessa Joensuun markkinan todelliseen kilpailutilanteeseen.

Kehittämistyössä kohdeyrityksen kehittämistarpeita lähestytään asiakaslähtöisyyden lisäksi toimialan kilpailutilanteen määrittelyn kautta. Teoriaksi tähän on valittu yhdysvaltalaisen taloustieteilijän Michael E. Porterin viiden voiman malli. Porterin mallin avulla on mahdollista pureutua Original Sokos Hotel Kimmelin toimintaympäristön analysointiin sekä kilpailuetujen ja –strategian luontiin.

Kilpailustrategioita laadittaessa on huomioitava toimialan houkuttelevuus sekä siihen vaikuttavat kilpailun pelisäännöt. Porterin mukaan kaikilla toimialoilla vallitsee viisi samaa kilpailutekijää:

- alan uudet kilpailijat,
- korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka,
- asiakkaiden neuvotteluvoima,
- alihankkijoiden (toimittajien) neuvotteluvoima ja
- nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu.

Nämä viisi kilpailutekijää määrittävät toiminnan kannattavuuden, koska ne vaikuttavat toimialan hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin. (Porter 1991, 17–18.)

Asiakastarpeiden tyydyttäminen on yritystoiminnan menestymiselle tärkeintä. Se määrittelee yritysten toiminnan jatkuvuuden. Asiakkaiden on oltava valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tuotantokustannuksia korkeampi hinta. Yritys voi erottua kilpailijoistaan kahdella eri kilpailuedulla: kustannusedulla tai differoitumalla (erottautumalla). Kustannusetuun yritys pääsee suorittamalla toimintonsa kilpailijoita pienemmillä kuluil-

la. Sen sijaan erottautuminen tapahtuu tarjoamalla asiakkaalle jotain ainutlaatuista, joka on asiakkaalle arvokasta muun syyn kuin edullisen hinnan vuoksi. (Porter 1991, 21, 25.)

Porter on kehittänyt 1980-luvun puolivälissä mallin yritysten arvoketjun muodostumisesta. Arvoketjun avulla on mahdollista määrittää yritysten toimintaan ja tuotantoon vaikuttavat pääelementit arvon tuottamisen näkökulmasta. Porter on kehittänyt tästä arvoketjusta kaksi eri versiota. Ensimmäisessä vaiheessa arvoketju perustuu yritysten tuotannollisten tekijöihin tuotantoprosessien mukaisessa järjestyksessä. Arvonmuodostuksen tehokkuus on riippuvainen eri toimintojen tarkoituksenmukaisuudesta sekä eri toimintojen yhteensopivuudesta ja kyvystä muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. (Porter 1991, 53–70.)

Porter laajensi myöhemmin näkökulmaansa yksittäisten yritysten arvoketjusta yhteistoimintaan, arvoketjusysteemiin (value system). Arvonmuodostuksessa tekijöinä oli yritysten omien arvoketjujen yhteistyön tarkoituksenmukaisuus ja sujuvuus. Tuloksena syntyi kolme arvoketjun jaottelutasoa:

- palveluprosessissa toteutetut hankinnat,
- yrityksen oma ydintoiminta ja
- palvelun jakelu.

Kokouspalvelun luoman arvon kriittinen tarkastelu on hyvä keino perehtyä palvelun kilpailukykyyn ja vahvuustekijöihin. Palvelun arvoketjua on mahdollista hyödyntää myös kehittämistyön jatkotutkimusten sekä strategisen hinnoittelun pohjana. (Porter 1991, 75–77.)

Kehittämiskokonaisuudessa ei voi olla ottamatta huomioon digitalisaation myötä voimistunutta analyttisen kilpailun aikakautta. Yritysjohtajilla on käytössään enemmän tietoa liiketoiminnastaan kuin koskaan aiemmin. Tietoa saadaan mm. toiminnanohjausjärjestelmistä, myymäläjärjestelmistä, asiakasraportointijärjestelmistä ja internetistä. Tieto on aiempaa tarkempaa, runsaampaa ja laadullisesti parempaa. (Davenport & Harris 2007, 31.) Tietotulvasta on mahdollista tehdä kilpailuetu, mutta tietoa on onnistuttava asiakaslähtöisesti analysoimaan ja saattamaan toiminnan kehittämisen eri osa-alueiden tueksi.

Hellman & Värilän mukaan (2009) ylimmän johdon työkalut sekä niiden luoma johtamistieto voidaan jakaa seuraavasti:

- 1) Johtamistyökalut (tuloslaskelma- ja taseraportit ja myyntiraportit)
- 2) Analyysityökalut (asiakastyytyväisyystutkimukset, muut sisäiset raportit ja asiakaskannattavuus)
- 3) Tukitietoa tuottavat työkalut (asiakasanalyysit, markkinatutkimukset, tuloskortit, asiakasennusteet, prosessimittarit, markkinaosuustiedot sekä koulutus- ja henkilöstömittarit) (Hellman & Värilä 2009, 42–43.)

Johtamistyökaluja käytetään liiketoiminnan johtamisessa ja niiden tuottaman numeerisen tiedon pohjalta on arvioitavissa yrityksen onnistuminen strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Analyysityökalut tuottavat tietoa, joka laajentaa johtamistyökalujen pohjalta syntynyttä ymmärrystä enemmän syy-seuraussuhteisiin. Ongelmallista esim. asiakastyytyväisyystutkimuksissa on kuitenkin, että ne painottuvat historia-tietoon eivätkä siten yhdisty loogisesti liiketoimintaan ja sen johtamiseen. Tukityökaluilla tuotetaan tapauskohtaista ja usein kertaluonteista tietoa. Tukityökaluilla on mahdollista ennustaa myös kysynnän kehitystä tulevana kuukausina. (Hellman & Värilä 2009, 43–45.)

Tutkimus muodostuu kuudesta pääluvusta:

- johdanto,
- asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen,
- kokouspalveluiden kehittäminen,
- asiakasymmärrys ja sen syventäminen case: Original Sokos Hotel Kimmel,
- Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteen kehittäminen sekä
- yhteenveto ja jatkotutkimukset.

Johdannossa avataan tutkimuksen taustaa sekä esitellään tutkimuskohde, tutkimusongelma, raportin rakenne, tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käsitellään asiakaslähtöistä toiminnan kehittämistä, asiakaskokemuksen johtamisen eri osa-alueita sekä asiakaskokemuksen mittaamista. Tämä kappale muodostaa tutkimuksellisen viitekehyksen.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa perehdytään kokouspalveluiden kehittämiseen. Luvun alussa määritellään kokouspalvelu käsitteenä ja sen laatutekijät soveltaen markkinointimixin laatutekijöitä määrittelyn pohjana. Tähän yhteyteen on liitetty myös katsaus hotelliketjujen kokoustuotteen kehittämisasioista. Hotelliketjujen kokouskehittäminen

on laaja kokonaisuus ja sen pohtiminen on siksi rajattu tiivistäen kehittämistyön kannalta olennaisiin kokonaisuuksiin. Huomionarvoista on kuitenkin, että kehittämistyö tehdään ketjuhotellille, joten Original Sokos Hotel Kimmelin toiminnan ohjenuorana toimii Sokos Hotels –hotelliketjun kehittäminen. Kehittämisehdotuksilla pyritään luomaan kilpailuetua differoimalla asiakaslähtöisesti Sokos Hotels –hotellien joukossa, mutta myös oman toiminta-alueen kilpailijoiden piirissä.

Työn neljännessä luvussa pureudutaan Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteen liittyviin asioihin asiakasymmärryksen sekä sen syventämiseksi toteutetun laadullisen tapaustutkimuksen eri tutkimusmenetelmien kautta. Tutkimusmenetelmien valinnassa on pyritty keskittymään niihin, joilla asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen mahdollistuisi. Luvussa esitellään työssä toteutettujen tutkimusosa-alueiden toteutus sekä löydökset, jotka tutkimusmenetelmien avulla on saavutettu.

Viides luku on edellisen luvun luonnollinen jatkumo, koostaessaan Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustoiminnan kehittämisideat yhdeksi kokonaisuudeksi. Ideat pohjautuvat tutkimuslöydöksiin sekä tutkijan ammatilliseen osaamiseen. Tutkija on toiminut Original Sokos Hotel Kimmelin myyntiryhmän päällikkönä vuosina 2011–2015, joten hän omaa laajaa empiiristä tietoa asiakkuuksiin sekä Joensuun kokousmarkkinaa liittyen. Kehittämisosa-alueet on jaoteltu seuraavasti: asiakasarvo osana kokouskehittämistä, kokoustuotteen sisällön asiakaslähtöiset kehittämisideat sekä markkinointi- ja myyntikanavat. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimukseen liittyvät johtopäätökset sekä jatkotutkimustarpeet.

Kehittämistyö tullaan pohjaamaan olemassa oleviin lähdeaineistoon, asiakastyytyväisyystutkimuksiin, spontaaneihin palautteisiin sekä kokousemännän ja varauksia tekevien ihmisten tieto-taitoon aihekokonaisuuden osalta. Lisäksi työn asiakasymmärryksen syventämiseksi tuodaan asiakaskyselyin sekä erikohderyhmien syvähaastatteluin uutta asiakaslähtöistä tietoa kehittämisideoiden pohjaksi.

Kehittämistyön onnistuneen lopputuloksen kannalta on tärkeää määritellä tarkkaan mikä on Original Sokos Hotel Kimmelin lähimarkkina, millainen on hotellin asema Sokos Hotels -ketjussa sekä lähimarkkinassa, miten asiakas kysyntä ja tuotetarjonta kohtaavat sekä selvittää millaisia tuotteita asiakkaat vielä kaipaavat lisää. Kokoustuotteen kannat-

tavuuden avainasia on myyntiprosessin hahmottaminen, myyvien kokoustuotteiden kehittäminen ja myyntikohtaamisen monipuolinen kehittäminen.

1.4 Keskeiset käsitteet

Kehittämistyössäni esiintyy usein seuraavat käsitteet:

Asiakaslähtöisyys on lähestymistapa, jossa palvelu tai tuote pyritään tekemään mahdollisimman hyvin asiakastarpeita vastaavaksi. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja toimimaan tavalla, joka vastaa noita tarpeita. Ongelmana asiakaslähtöisessä toiminnassa voi olla oletuksiin perustuva ja virheellinen tapamme tutkia asiakkaiden tarpeita. (Korkman & Arantola 2009, 2, 24.)

Kokous on ihmisten kokoontumista tiettyyn paikkaan tiettyinä ajankohtana. Kokouksia on hyvin monenlaisia, mutta yhtäläistä niille on jonkinlainen osallistujien välinen vuorovaikutteinen kanssakäyminen. (Blinnikka & Kuha 2004, 12.)

*Lähimarkkina-alue*ella tässä työssä tarkoitetaan yrityksen toimialuetta. Tutkimuskohteen näkökulmasta kyseessä on siis Joensuun seutukunta, mutta ei niinkään muut seutukuntaa ympäröivät maantieteelliset alueet.

Palvelulle on esitetty runsaasti erilaisia määritelmiä vuodesta 1960 lähtien. Tässä työssä palvelu käsitetään Christian Grönroosin vuonna 1990 laatiman palvelumääritelmän mukaisesti. Palvelu on Grönroosin mukaan aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan, palvelutyöntekijän ja fyysisen resurssin välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009, 76–77.)

1.5 Tutkielman tavoite

Kehittämistyö keskittyy kokoustuotteen asiakaslähtöiseen kehittämiseen nimenomaan joensuulaisessa Original Sokos Hotel Kimmelissä. Tutkimuksessa selvitettiin Kimmelin kokoustuotteen asemaa sen lähimarkkina-alueella. Lisäksi työssä koostettiin asiakkai-

den ja asiantuntijoiden mielipiteet Kimmelin kokoustoiminnan kehittämistarpeista sekä tulevaisuuden kehitystoiveista. Työn ohessa on myös laadittu Joensuun kokouspalveluja tuottavista yrityksistä kattavan kilpailija-analyysi.

Tutkimuksen tavoitteena on laatia kehittämis ehdotuksia Kimmelin kokoustoiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Kehittämis ehdotusten avulla Kimmelin on mahdollista kehittää kokoustoimintaa paremmin asiakaskysyntää vastaavaksi. Työn tarkoituksena on syventää Kimmelin kokoustuotteen kehittämisen parissa työskentelevien ymmärrystä vallitsevasta kokouspalveluiden kilpailutilanteesta, asiakastyytyväisyydestä sekä toiminnan kehittämistarpeista. Työssä ei pyritä kehittämään Sokos Hotels –ketjun kokoustuotteita tai ketjumaista kokouskehittämistä.

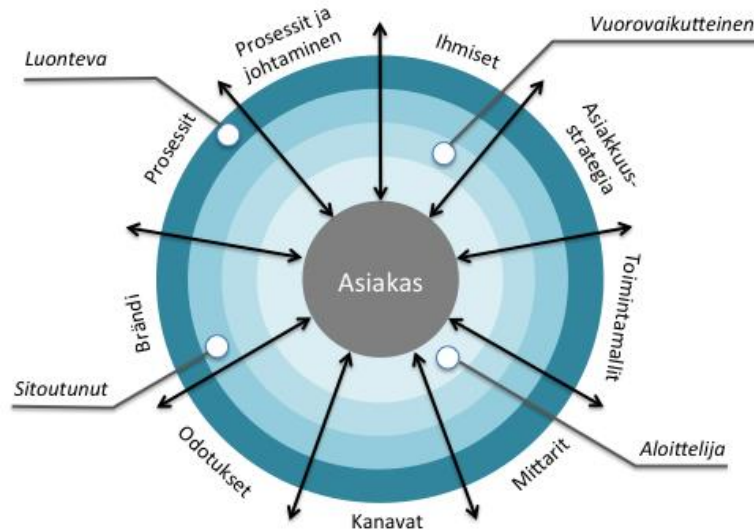
2 ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

2.1 Asiakaslähtöisyys toiminnan kehittämisessä

Asiakaslähtöisyys, markkinalähtöisyys ja ihmislähtöisyys ovat kaikki termejä, joita yrityksen käyttävät viestinnässä ja strategioita laatiessaan. Asiakas halutaan kuvata toiminnan keskipisteeksi, mutta miten asiakaslähtöisyys näkyy yrityksissä, sen tuotteissa ja toiminnassa, onkin sitten jo eri kysymys. Toiminnan lähtökohtana tulisi aina olla tarkka tieto asiakkaista, heidän tarpeistaan sekä toiveistaan tuotteisiin ja palveluihin liittyen. (Nyström & Leminen 2011, 3.)

Ojasen (2013) mukaan asiakaslähtöisyys syntyy asiakkaan ja palvelun tuottajan positiivisesta vuorovaikutuksesta. Positiivinen vuorovaikutus synnyttää merkitystä ja tunteita palveluliiketoiminnassa. Nuo tuntemukset edesauttavat asiakaspalvelijoita ja asiakkaita ymmärtämään toisiaan, kokonaisuuksia sekä ratkaisemaan ongelmat yhdessä. Kannattavassa palveluliiketoiminnassa on asiakaskokemuksella suuri merkitys. Toiminnassa kyse on vuorovaikutuskokemuksesta. (Ojanen 2013, 23.)

Asiakkaan aikakaudella yrityksen menestys on kiinni sen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. Yrityksen tulee kilpailuetuja rakentaessaan kehittää toimintaansa seuraavilla osa-alueilla; strategiassa, johtamisessa, kohtaamisessa, mittaamisessa sekä yrityskulttuurissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.)



Kuvio 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Löytänä & Korkiakoski 2014)

Kuviossa 1 esitellään asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kaikilla osa-alueilla on merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen, mutta asiakaskeinen toiminta on parhaimmillaan asiakkaista innostumista. Tämä on mahdollista vaiheessa, jossa yritys osaa ennakoida asiakkaan tarpeet ja kykenee etsimään uusia tapoja tuottaa tälle arvoa ennen kuin hän itse ehtii edes pyytämään. Asiakaskeinen innovointi ei tapahdu strategisella päätöksellä, vaan se vaatii ajattelutavan omaksumista laaja-alaisesti. Innovoinnin tulee tuottaa asiakkaalle uudenlaisia, erottuvia ja pidemmällä aikavälillä lisäarvoa tuottavia kokemuksia. Toiminnalta vaaditaan seuraavia asioita:

A. Innovoinnin uudelleen määrittelyä.

Innovointi lähtee asiakkaan tarpeista. Innovaatiot voivat esim. perustua kuluttajan arjen tai ostamisen seuraamiseen.

B. Innovoinnin kytkemistä liiketoimintamalleihin

Innovoinnin kohdistaminen asiakaspolkuun ja yrityksen toimintamalleihin ei riitä, vaan innovointi vaatii yhä useammin asiakkaan ostoprosesseja palvelevien liiketoimintamallien uudistamista.

C. Innovaatioiden liittämistä brändiin

Jokaisen tulee luoda ainutlaatuinen, omaan brändiin liittyvä tapa kohdata asiakkaita. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 31–32.)

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin termi on asiakkaalle luotava arvo. On tärkeää kuitenkin huomata, ettei yritys pysty toiminnallaan ja tuotteillaan lisäämään itse arvoa, vaan se luo edellytyksiä asiakkaan itselleen omalla toiminnallaan luomalle arvolle. Asiakkaalle luotavaa arvoa voidaan jakaa Löytänä & Korkiakosken (2014) mukaan neljään eri tyyppiin:



Kuvio 2. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (mukailtu Löytänä & Korkiakoski mallista)

Original Sokos Hotel Kimmel pyrki luomaan asiakkaalle kaikkia neljään kuvion 2 arvoa. Se on mahdollista, sillä arvot linkittyvät tiiviisti yrityksen kilpailuetuihin. Ajan hengen mukaisesti perinteinen keskittyminen taloudellisen arvon luomiseen asiakkaille ei riitä kiristyneessä kilpailussa. Toiminnallinen arvoa on vaikea ylläpitää ja symbolinen arvo ei riitä differoitumaan eli erilaistumaan suhteessa muihin kilpailijoihin. Emotionaalinen arvo on siis tavoitelluin, mutta myös hankalimmin asiakkaalle luotavissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

Johtaminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä edellyttää ulkoisen tiedon kattavaa analysointia sekä sisäisen ja ulkoisen tiedon onnistunutta yhdistämistä. Liiketoimintaympäristön muutokset tulisi tunnistaa sekä muuttaa oman liiketoiminnan eduiksi. Menestyäkseen yritys tarvitsee tarkkoja lukuja sekä mitattavuutta sisäisten lukujen lisäksi toimintaympäristöön ja asiakkaisiin liittyen. (Hellman & Värilä 2009, 20–21.)

Tämän hetken toimintaympäristöjen kehitysvaiheelle on ominaista myös toimialat ylittävä kilpailu. Esim. kahvila-ravintola joutuu kilpailemaan sisustusliikkeiden elämäntyyli-ileimatun kahvilan kanssa. Myös majoitustoimialalle on syntynyt toimialarajat ylittävää kilpailut vaikkapa loppukuluttajien koteja majoituskohteiksi vuokraavasta Airbnb –toimijasta tai pitkäaikaismajoituksia tarjoavista Forenomin asunto-/huoneistohotelleista. Toimialat ylittävän ajattelun perustaksi tulee valita näkökulma, joka lähtee kuluttajasta ja hänen elämäntyylistään. (Korkman & Arantola 2009, 47–48.)

2.2.1 On asiakastiedon aika

Yrityksen toiminnasta saa kokonaiskuvan raha-, tuote- ja asiakastiedon avulla. Näitä kaikkia tietolähteitä käytetään sekä erillisinä että yhdisteltyinä johtamistietopaketteina. Perinteisesti strategisesti tärkeät päätökset on pääasiassa tehty raha- ja tuotetietoihin nojaten. Tuloslaskelma, tase ja myyntiraportti ovat hyvin tunnettuja sisäisen johtamisen työkaluja. Sen sijaan asiakastiedon hyödyntäminen johtamisen tukena on ollut kohtuullisen vähäistä – asiakastiedon hajanaisuuden vuoksi. (Hellman & Värilä 2009, 25–27.)

Asiakkaan aikakaudella yritysten huomio on siirtynyt tuotteista asiakkaisiin, joihin esim. yrityksen toimenpiteet kohdistetaan. Onnistumista arvioidaan asiakassuhteiden, asiakaskannan ja niiden muutosten perusteella. Tuote tai palvelu on vain yksi resurssi tavoitellun asiakastuloksen saavuttamiseksi. Johdon tulee asettaa asiakastavoitteita, määritellä asiakkuusstrategia, organisoida yritys asiakassuuntautuneesti sekä kehittää yrityksen asiakaskantaa ja asiakastuloksia monipuolisesti kuvaavia toiminnan mittareita. (Hellman & Värilä 2009, 25–27.)

Asiakaskohtaisessa kustannuslaskennassa tuotetaan asiakaskohtaista tietoutta hinnoittelun ja kannattavuusseurannan avuksi. Asiakaskohtaisia kustannuksia verrataan asiakailta saatuihin myyntituottoihin asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämiseksi. (Kotro 2007, 108.)

2.2.2 Faktoista kehittämiselle uskottavuutta

Yritysten johtaminen on perustunut vuosien ajan taloustietojen faktapohjaan. Tuotekehitys-, myynti-, kustannus- ja kannattavuustiedot ovat myös tarjonneet erityksille hyvinkin tarkkaa tietoa johtamisen tueksi. Kaikesta huolimatta tuote- ja asiakastieto on perustunut merkittävästi vähäisempään faktatietoon. Yritykset eivät usein tiedä esim. asiakaidensa lukumäärää, arvoa, kehitystä tai kannattavuutta. (Hellman & Värilä 2009, 27–28.)

Yrityksen ja ympäristön voimasuhteiden muuttuessa myös asiakastiedon faktapohjaa on saatava parannettua. Asiakastiedon haasteellisuutta lisää asiakasuskollisuuden heikkeneminen. Asiakastietoa on kuitenkin kerättävä jatkuvasti. On opittava analysoimaan asiakkaita ja heidän ostamistaan ja ymmärtämään syy-seuraus -suhteita ostamiseen liit-

tyen. Asiakastiedon on oltava ajankohtaista ja johtamisen kannalta riittävän kattavaa sekä luotettavaa. (Hellman & Värilä 2009, 28.) Asiakaskeskeisen toiminnan systemaattista kehittämistä on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakaskeskeisen toiminnan systemaattinen kehittäminen (Löytänä & Korkiakoski 2014)

Yrityksen asiakastietokanta toimii esim. suhdemarkkinoinnin pohjana. Mikäli yritys ei sisällytä asiakastietoihin kannattavuustietoja, pitkän aikavälin kannattavuuden seuranta on mahdotonta. Tällöin on mahdollista, että yritys kohdistaa suhdemarkkinointinsa kannattamattomiin asiakaskontakteihin eikä siten resursseja kannattavien asiakassuhteiden kehittämiseen riitä. Helppo tapa seurata asiakassuhteiden kannattavuutta ja syvyyttä on mitata asiakkaan ostamiskertojen määrää. (Grönroos 2009, 59–61.)

2.2.3 Johtamistiedon valjastaminen menestyksen taustalle

Yrityksen johdon on pystyttävä johtamaan yrityksiä kokonaisuuksina ja sen vuoksi talous-, tuote- ja asiakastieto on pystyttävä yhdistämään selkeäksi integroiduksi johtamistiedon kokonaisuudeksi. Yhdistäminen lisää tiedon määrää ja vaatii johdolta tiedon hyödyntämistapojen tarkkaa suunnittelua. Tiedon hyödyntämisen priorisoinnilla ja johtamiskohteiden valinnalla on olennaista merkitystä onnistumiselle. (Hellman & Värilä 2009, 29.)

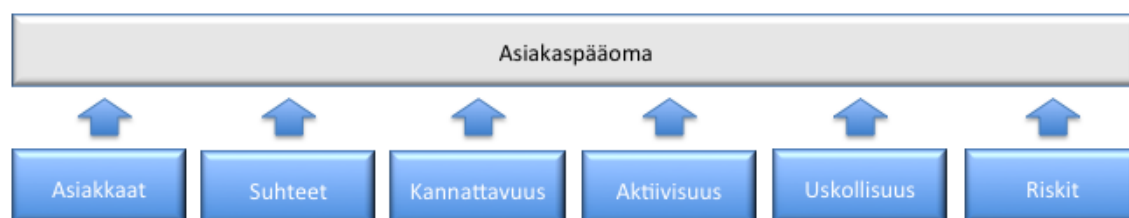
2.2.4 Katse tulevaan

Johtaminen koostuu päätöksenteosta, toimeenpanosta, resursoinnista, seurannasta ja ennustamisesta. Ennustaminen on asiakkaan aikakaudella johtamisen tärkein osa-alue. Palveluyritysten tuloksellisuus on hyvin riippuvainen yrityksen ja asiakkaan välisestä sekä asiakkaan käyttäytymiseen liittyvästä tiedosta. Asiakastieto tuo ennustamiseen luotettavuutta, mitattavuutta sekä ajallista kattavuutta. Ennustamisella pyritään keräämään tietoa myös yrityksen arvon kehittymisestä. (Hellman & Värilä 2009, 31.)

Asiakkaiden kanssa vuorovaikuttaminen tulee olla säännöllistä, oikea-aikaista ja riittävän usein tapahtuvaa. On todettu, että asiakkaat siirtyvät kilpailijalle useimmiten puutteellisen yhteydenpidon vuoksi. Tavoitteellinen, mitattava ja räätälöity sekä oikean kanavan kautta tapahtuva yhteyden pito asiakkaisiin helpottaa yrityksen liiketoiminnan ennustamista sekä parantaa asiakassuhteita. (Merisavo & Vesanen & Raulas & Virtanen 2006, 33–35.)

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakkaan aikakaudella on syntynyt tarve asiakaskokemusten tulosten mittaamiselle. On selvää, ettei asiakaskokemukseen kannata panostaa, ellei se tuota selkeää liiketaloudellista hyötyä. Taloudelliset mittarit eivät riitä asiakaskokemuksen johtamiseen. Niiden rinnalle tulee nostaa asiakas- ja henkilöstömittareita. Asiakasmittareiden avulla todennetaan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen haluttuun suuntaan, kun henkilöstömittareilla johdetaan toiminnan ja kulttuurin muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52.) Asiakaspääoma on yritysten tärkeä voimavara. Asiakaspääoman arvoon vaikuttavia tekijöitä on esitelty Hellman & Värilää (2009) mukaillen kuviossa 4.



Kuvio 4. Asiakaspääoman arvoon vaikuttavat tekijät (Hellman & Värilä 2009)

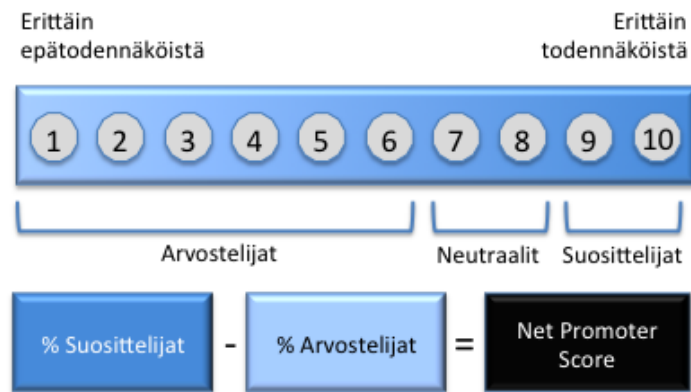
Asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen kehitystä mitataan asiakasmittareilla, jotka jaetaan kahteen tyyppiin: epäsuoriin mittareihin ja asiakaspalautteisiin pohjautuviin

mittareihin. Epäsuoria asiakaskokemuksen mittareita ovat esim. tunnettavuus, markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus, uskollisuus, elinkaaren arvo ja asiakkaiden määrä. Nämä ns. perinteiset mittarit liittyvät asiakassuhteeseen, mutta eivät ota kantaa siihen miten yritys tai brändi on onnistunut yksittäisessä kohtaamisessa. Esim. yksittäinen myyntitoimenpide voi kasvattaa nopeasti markkinaosuutta vaikkapa alennuksen turvin, mutta asiakaskokemus voi samalla heikentyä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53–54.)

Asiakaspalautteisiin perustuvia asiakaskokemuksen mittareita ovat asiakastytyväisyys, CX-index, Customer Effort Score ja Net Promoter Score. Suomessa ylivoimaisesti suosituin asiakaskokemuksen mittari on asiakastytyväisyys. Yritysten on kuitenkin syytä pohtia kriittisesti perinteisiä asiakastytyväisyysmittauksia ja pyrkiä löytämään väyliä suoraan asiakaspalautteeseen, jotta asiakaskohtaamisten kehittäminen olisi nopeaa ja tuloksellista. Kohtaamisten merkitys on noussut entisestään, koska epäonnistumiset ja onnistumiset jaetaan välittömästi esim. sosiaalisen median kanavissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 55.)

Forrester Customer Experience Index (CXi) on USA:ssa vuosittain julkaistava tutkimus. Tutkimus keskittyy USA markkinoille eikä tarjoa kansainvälistä vertailutietoa. Tutkimuksessa laitetaan brändejä paremmuusjärjestykseen todellisen kokemuksen pohjalta. Suomessa EPSI-rating muistuttaa osiltaan CXi-mallia. Molemmat mittarit tarjoavat toimialakohtaista vertailutietoa yrityksille. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56.)

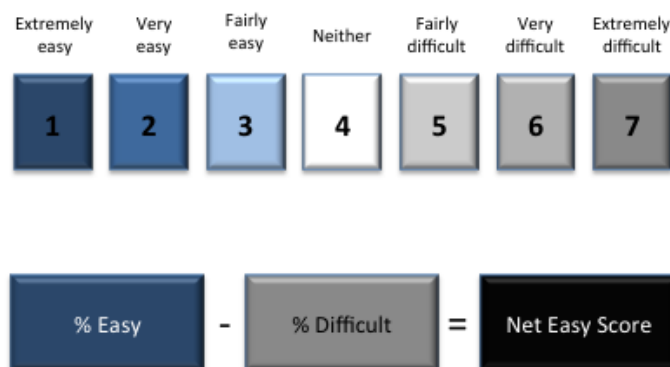
Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista, tunteista ja mielikuvista. Kohtaamisten onnistumisen mittaamiseen on kehitetty Net Promoter Score (NPS) ja Customer Effort Score (CES) –mittarit. Kuviossa 5 esitelty NPS mittaa suosittelua ja kuvan 6 CES vai-vattomuutta. Nämä molemmat mallit mittaavat kohtaamisten onnistumista. NPS on kuumemittari, joka kertoo miten yritys onnistui kohtaamisessa ja asiakassuhteessa. Se perustuu asiakkaan haluun suositella palveluita. Antamansa pistemäärän mukaan asiakkaat jaotellaan arvostelijoihin (0–6 pistettä), neutraaleihin (7–8 pistettä) ja suosittelijoihin 9–10 pistettä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58.)



Kuvio 5. Net Promoter Score –kysymys ja laskentamalli (Löytänä & Korkiakoski 2014)

NPS –mittari poikkeaa perinteisistä mittareista siten, että sen tulokset edellyttävät välittömiä toimenpiteitä. Kaikki vastauksen asteikolla 0–4 antaneet pitää kontaktoida välittömästi ja huolehtia arvostelua aiheuttaneiden asioiden ratkaisemisesta. Myös suosittelijat tulisi kontaktoida ja tiedustella heidän halukkuuttaan ryhtyä referenssiasiakkaaksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57–59.)

Forrester kehitti vuonna 2010 Customer Effort Score –mittarin, joka perustuu lähtökohtaan helpottaa asiakkaan arkea jatkuvan ilahduttamisen sijaan. CES –kysymys voisi olla esim. ”Asteikolla 1–5, kuinka paljon vaivaa jouduit näkemään asiasi hoitamiseksi?”. CES –mittaaminen perustui alun perin asteikkoon 1–5, mutta tällä hetkellä on käytössä yrityksissä myös asteikkoja 1–7 (kuvio 6). Tämä mittari ei siis ole niin muodoltaan vakiintunut kuin NPS –mittari. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 59–60.)



Kuvio 6. Customer Effort Score –malli (Löytänä & Korkiakoski 2014)

NPS ja CES ovat asiakaskohtaamisen mittareita. Saadaksean niistä parhaan mahdollisen hyödyn yritysten tulisi verrata asiakaskohtaamisen mittareita erilaisiin taloudellisiin mittareihin. Erityisen suosittua on verrata taloudellisia mittareita esim. lojaliteettiin,

suositteluhalukkuuteen, asiakashankintaan, uusien asiakkaiden arvoon jne. Tärkeintä talous- ja asiakaskohtaamisten mittareiden vertaamisessa on tulosten korrelaation löytäminen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61–63.)

3 KOKOUSPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Maailman taloustilanne vaikuttaa olennaisesti myös kokouspalveluiden kehittämiseen. Kansainvälisen kokous- ja tapahtumateollisuuden edunvalvontajärjestö Meeting Professionals International (MPI) mukaan vuonna 2015 kokous- ja tapahtumateollisuuden toimintatrendi oli maailman tilanteen vuoksi ”kuinka tehdä vähemmällä enemmän” (How to do more with less), kun taas vuoden 2016 kehittämisen kantavana teemana on ”kuinka tehdä enemmän hieman enemmän” (How to do more with a little bit more). (Jakobson 2016. The Top 6 Meeting Trends of 2016.)

Hotellihintojen ennustetaan kasvavan noin 4,2–4,3 % vuonna 2016 vaikka vuonna 2015 maailmanlaajuisesti tuli markkinoille 100.000 uutta hotellihuonetta. Kysynnän kasvaessa hotelliketjut panostavat keskittämissopimuksien laatimiseen, kokoustarjouspyyntöihin vastaamiseen entistäkin lyhyemmässä reaktioajassa sekä ruoka- ja juomakustannusten kulusäästöjen kautta kannattavuuden parantamiseen. (Jakobson 2016.) Kokouspalvelujen kehittäminen on murroksessa ja menestyäkseen yritysten tulee huomioida kehittämisessä muuttuvat markkinatilanteet.

3.1 Kokouspalveluiden määrittely

Kokous –termin voi määritellä monella eri tavalla, mutta työssä käsitellään kokousta ihmisten kokoontumisena tiettyyn paikkaan tietyssä ajankohtana. Kokouksia on hyvin monenlaisia, mutta yhtäläistä niille on jonkinlainen osallistujien välinen vuorovaikutteinen kanssakäyminen. Osallistujamäärät sekä kokousten luonne määrittelevät kokoustilojen valintaan liittyvät yksityiskohdat. (Blinnikka & Kuha 2004, 12.) Työssä ei keskitytä fyysisiin puitteisiin vaan siihen, miten ja miksi kokouskohde tai -palvelu on valittu.

Kokousmatkailu on kasvava liikematkailun osa-alue. Liikematkailu on työntekoon liittyvää matkustamista. Matkustaminen liikeasioiden vuoksi on koko matkustamisen historian ajan ollut yksi tärkeimmistä matkustusmotiveista. Varsinaisen kokous- ja kongressiteollisuuden katsotaan alkaneen 1900 -luvulla. Yritysten nopea kansainvälistyminen sekä uudenlainen verkostotoiminta ja liiketoimintamallit ovat vauhdittaneet vuosien varrella liikematkustuksen kasvua. (Blinnikka & Kuha 2004, 16–18; Davidson & Cope 2003, 71–72.)

Kokous- ja kongressimatkailun kenttä voidaan jakaa osiin esim. sen mukaan, onko tilaisuutta järjestämässä voittoa tavoittelematon vai voittoa tavoitteleva kaupallinen toimija. Yrityssektorin tyypillisimpiä kokouksia ovat yrityksen sisäiset ns. työpalaverit ja kokoukset, joita järjestetään lähimpien esimiesten ja kollegoiden kanssa. Tuon lisäksi järjestetään mm. seuraavia enemmän järjestelyjä vaativia kokouksia:

- johtoryhmän kokoukset
- koulutukset
- tiimityön kehittämistapahtumat
- myyntikokoukset
- tuotteen lanseerauskokoukset
- symposiumit
- seminaarit
- näyttelyt
- kannustekokoukset ja –matkat. (Blinnikka & Kuha 2004, 25.)

Kokouksiin osallistuminen on usein osallistujien työtehtävä. Kokousta järjestävällä taholla on usein monia omia intressejä järjestää kokous, mutta tilaisuudet järjestetään nimenomaan tavoiteltuja osallistujia varten. Osallistuja voi olla kokouksessa yksittäishenkilö, yhdistyksen jäsen tai työyhteisön jäsen. Osallistujan rooli määrää hänen toiveet ja tarpeet sekä esim. osallistumismaksuihin yms. liittyvät asiat. (Blinnikka & Kuha 2004, 25.)

Kokouspalvelukysynnän voi luokitella monella tavalla. Markkinat voi jaotella esim. pieniin ja isoihin kokouksiin. Toinen asiankäsittelytapa voi olla tapahtuman järjestämisen syy: koulutus, motivointi tai tiedottaminen. Kokouksia voi jaotella jopa osallistujien mukaan: paikalliset ihmiset, ulkopaikkakuntalaiset, ulkomaiset osallistujat jne. Yleisimmin kuitenkin kokouspalvelut jaotellaan kahteen pääryhmään: yritysten järjestämiin kokouksiin sekä yhdistysten ja muiden vapaa-ajantoimijoiden järjestämiin kokouksiin. (Davidson & Cope 2003, 77.)

Yritysten kokoustaminen on vilkasta. On esitetty arvioita, että noin 90 % kaikista kokouksista liittyy yrityssektoriin. Yrityskokoukset on jaettavissa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin kokouksiin. Sisäisissä kokouksissa (internal meetings) on kyse oman henkilökunnan kokouksista: pienistä muutaman tunnin tai päivän kokouksista, joissa koulutetaan henkilökuntaa, järjestetään seminaareja tai hallituksen kokouksia. Ulkoiset koko-

ukset (external meetings) sitä vastoin on kohdistettu laajemmalle joukolle, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisia ryhmiä: jälleenmyyjiä, alihankkijoita, osakkeenomistajia jne. Vaikka lähes kaikilla aloilla järjestetään silloin tällöin erilaisia ulkoisia kokouksia, niin seuraavat toimialat ovat toisia useammin kokousasioissa liikkeellä:

- öljy-, kaasu- ja kemianteollisuus (oil, gas and petrochemicals)
- lääketeollisuus (medical and pharmaceuticals)
- IT-ala (computing and telecommunications)
- suunnittelu ja teollisuus (engineering and manufacturing)
- taloushallinto (financial and professional services)
- vähittäismyynti ja tukkukaupan jakelu (retail and wholesales distribution)
- matkailu- ja kuljetus (travel and transport)

(Davidson & Cope 2003, 77–78.)

Yhdistykset ovat kiinnostava kokousasiakasryhmä, koska ne järjestävät säännöllisesti erilaisia pieniä ja ennen kaikkea myös isoja tilaisuuksia. Yhdistysten tilaisuudet ovat kestoltaan yrityskokouksia pidempiä. Vuonna 2000 tehdyn MIA (Meetings Industry Associationin) kokoustutkimuksen mukaan yhdistystilaisuuksien keskimääräinen kesto oli 2,49 päivää, kun taas yritystilaisuuden kestivät keskimäärin 1,63 päivää. Vapaa-ajantilaisuuksissa osallistujat maksavat osallistumisensa omasta pussistaan, joten näiden tilaisuuksien osallistujien rahan kulutus on yritystilaisuuksia alhaisempi. Suuri osallistujamäärä sekä puolisoiden mukaan tulo kokousviikonloppuihin nostaa kuitenkin merkittävästi yhdistystilaisuuksien kaupallisuuden tasoa. (Davidson & Cope 2003, 79–80.)

Kokouspaikan sijainnin merkitys on yritysten kokouksissa vapaa-ajan kokouksia suurempi. Kokoushotelli lähellä yrityksen omia toimitiloja on tärkeä, kun taas vapaa-ajanyhdistysten tilaisuuksiin osallistuja tulevat vapaaehtoisesti, joten siksi myös kokouspaikan tulee olla mielenkiintoinen ja kokoustarjonnan vaihteleva.

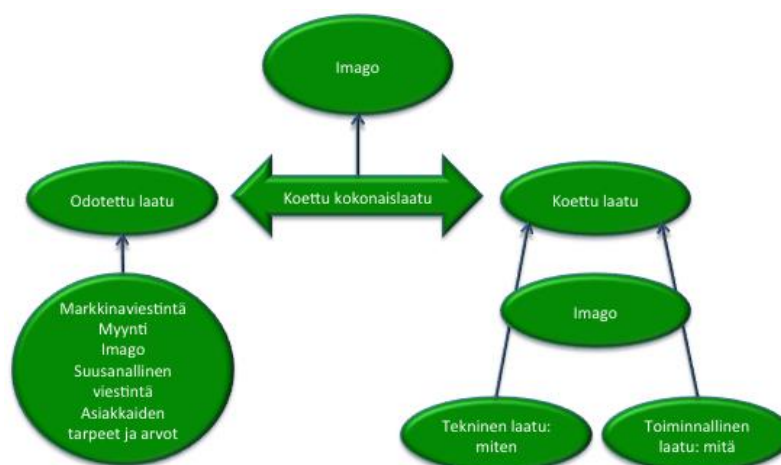
Kokouskohteiden näkökulmasta avainroolissa ovat kokousjärjestelyistä vastaavat tahot, jotka hoitavat ja tilaavat yleensä kokousasiakkaiden varaukset. Kokoukset ja tapahtumat vaativat paljon suunnittelua ja erilaisia yhteydenottoja, jotka liittyvät tapahtuman järjestelyihin. Hotellin myyntipalvelu onkin suunnittelu- ja varausvaiheessa avaintoimija. Tila- ja majoitusvaraukset on tehtävä hyvissä ajoin ja samalla tulee sopia maksuista yms. Asiakkaat odottavat, että kokoushotellissa tilat ja palvelut toimivat moitteettomasti

sekä sovituslaisesti. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 99.) Onnistumista näissä asioissa kokouskohteet seuraavat erilaisilla asiakastytyväisyysmittauksilla. Sokos Hotelleissa toteutetaan kokoustyytyväisyysmittauksia osallistujille sekä soitetaan suullinen palaute asiakkailta tilaisuuden jälkeen.

3.2 Kokouspalveluiden laatutekijät

Palvelun kokonaislaatu muodostuu asiakkaan odottamasta sekä kokemasta laadusta (Kuvio 7). Odotettu laatu muodostuu yrityksen markkinoinnin ja mainonnan pohjalta, kun taas koettu laatu muodostuu teknisen ja toiminnallisen laadun pohjalta. Tekniseen laatuun hotellissa vaikuttavat toimitilat, laitteet ja ympäristö, toiminnalliseen laatuun puolestaan henkilöstö, muut asiakkaat ja tunnelma. (Pesonen & Mönkkönen & Hokkanen 2002, 93–94.)

Laatua pidetään yhtenä yrityksen menestystekijöistä. Yrityksen kilpailuetu riippuu sen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laadusta ja arvosta asiakkaalle. Laatuasioissa keskitytään liian usein teknisiin laatuunäkökulmiin. Teknisen laadun strategialla voi menestyä vain, jos onnistuu kehittämään sellaisen teknisen ratkaisun, johon kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Tämä on kuitenkin nykyisin hyvin harvinaista. Sen sijaan palvelustrategian lähtökohtana on palveluprosessin ja palvelutapaamisten parantaminen. Tämä toiminnallisen laadun kehittäminen lisää asiakkaiden saamaa arvoa ja antaa yrityksille tarvittavaa kilpailuetua. Asiakkaat hyötyvät palvelustrategisesta kilpailusta palveluiden laadun parantuessa. (Grönroos 2009, 104.)



Kuvio 7. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009)

Kokousjärjestelyihin liittyy sekä asiakkaan että palveluntarjoajan osalta monia yksityiskohtia. Kokoukselle asetetut laatutavoitteet ohjaavat suunnittelu- ja toteutustyötä. Tilaisuuden tavoitteet, arvot ja teema määrittelevät laatutavoitteet kokouksen järjestäjän näkökulmasta. Lopulta kuitenkin laatutavoitteiden toteutumisen määrittelevät osallistujat. Asiakkaiden kokemalla laadulla on kaksi ulottuvuutta: lopputulosulottuvuus ja prosessitulottuvuus. Lopputuloksen laadun asiakas arvioi kokouksen hänelle tai hänen työyhteisölleen tuottaman arvon perusteella, mutta toiminnallinen laatu määräytyy osallistujan jokaisen kokeman palvelutapahtuman aikana koko kokouksen ajan. (Blinnikka & Kuha 2004, 96.)

Kokousosallistuja arvioi toiminnallista laatua aina suhteessa omiin tavoitteisiinsa ja kokemuksiinsa. Kokousjärjestäjän pitäisi olla hyvin tietoinen siitä millaisen kokemusmaailman kautta osallistuja palvelujen laatua arvioi. (Blinnikka & Kuha 2004, 97.) Myös kokouskohteiden tulisi perehtyä perusteellisesti asiakkaiden laatuodotuksiin ja kokemuksiin jo tilaisuuden varaamisen hetkellä, jotta kokouspalveluiden laatuodotusten ja toiminnallisen laadun standardien ongelmakohdat kyettäisiin tunnustamaan ja korjaamaan jo ennen tilaisuuden alkua.

Kokoustuotteiden kehittämiskokonaisuuden osa-alueita voi lähestyä perinteisen markkinointimixin 4P (product, price, place, promotion) –mallin avulla. Mallia on mahdollista vielä täydentää kolmella muulla tekijällä (people, process, physical evidence) jolloin lista kattaa myös markkinoinnin palvelutoiminnalle asettamat vaatimukset. (Crouch & Weber 2002, 64.) Tätä 7P –mallia soveltaen esitellään tässä tutkimuksessa kokoustuotteeseen liittyvät kilpailutekijät. Tutkimuksessa kilpailutekijät on jaoteltu perusmallista poiketen kokonaisuuksiin, mutta kokonaisuuksien sisälle on sisältö rakennettu 7P -tekijöiden kautta.

McCarthy esitteli markkinointimixin 4P –mallin oppikirjassa vuonna 1960 ja sen jälkeen se on toiminut esikuvana lähes kaikille markkinoinnin oppikirjoille. Malliin lisättiin myöhemmin lisää kilpailukeinoja, jotta markkinoinnin alueet tulisivat siinä paremmin katetuiksi. Markkinointimix ei sinällään ole asiakaskeskeinen, vaan toimittajakeskeinen. Se korostaa toimittajan kannalta tärkeitä asioita, jonka vuoksi sen hyödynnettävyyteen palveluiden kilpailutekijöiden määrittelyssä on kohdistunut kritiikkiä. (Gummesson 2000, 376–382.) Tässä tutkimuksessa mallia on käytetty soveltaen nimenomaan kokouspalveluiden määrittelyn otsikkotasolla.

3.2.1 Kokoustuote ydintuotteena

Yrityksen liikeidean kärkenä voi olla kokouspalvelujen tuottaminen. Ydintuote on silloin kokoustila, josta asiakas maksaa sovitun hinnan. Asiakkaan näkökulmasta ydinpalvelu on se tuote, jonka vuoksi asiakas palvelun ostaa. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 100.) Jotta asiakkaat käyttävät ydinpalvelua tai hyötyvät siitä, on sen rinnalle suunniteltava joukko tuki- ja avustavia palveluita. Kokouksen ydinpalvelu syntyy virallisen ohjelman osallistujille ja heidän taustaorganisaatioille tuottamasta arvosta. Sen sijaan kokouksen liitännäispalvelut tarjoavat fyysistä ja sosiaalista lisäarvoa osallistujille. (Blinnikka & Kuha 2004, 97.)

Kokousmatka on palvelupaketti. Kokouskohteiden näkökulmasta katsottuna tämän palvelukokonaisuuden keskiössä ovat kokous-, majoitus- ja muut palvelut, mutta ne eivät ole ydintuote. Nämä fyysiset palvelut vain mahdollistavat kokousmatkailutuotteen ydinpalvelun toimittamisen asiakkaalle. (Blinnikka & Kuha 2004, 97–98.)

”Suosittelen, koska kokoustilat pienille ryhmille (20-30) toimivat ja palvelu asiallista. Sijainti keskustan läheisyydessä.”

(Lähde: Sokos Hotel jatkuva kokouskysely avoin palaute 1/2014)

3.2.2 Osaava ja oivaltava henkilöstö

Kokoustuotteet ovat palvelutuotteita, joiden kuluttaminen ja tuottaminen on samanaikaista. Asiakaspalvelija tuottaa palvelun silloin, kun asiakas ostaa ja kuluttaa sen. Palvelu on ainutkertaista ja asiakas itse on myös aina osallisena tapahtumassa. On siis tärkeää, että palvelun laatu vastaa asiakkaiden odotuksia. Asiakaspalvelun laadun tasoa tulee yrityksissä seurata erilaisin asiakastytyväisyysmittauksin. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 103.)

Asiakkaan kokema laatu voi olla kolmenlaista: teknistä, toiminnallista tai vuorovaikutuslaatua. Teknisessä laadussa korostuu palvelutapahtuman tekninen toteutus, esim. koneet ja laitteet sekä laitteiden ja ohjelmien käytön osaaminen sekä sujuvuus. Toiminnallinen laatu kuvaa tapaa, jolla palvelu on tuotettu ja miten asiakas on kokenut

palveluprosessiin sujuneen. Sen sijaan vuorovaikutuslaatuun vaikuttaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan käytöstavat, ilmeet ja eleet, mutta myös asiakaspalvelijan kyky ymmärtää asiakkaan arvomaailmaa ja odotuksia. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 103–105.)

Heikko taloustilanne on pienentänyt toiminnan katteita ja haastanut myös hotelli- ja ravintola-alan yritykset pohtimaan kannattavuuden lisäämistä. Kannattavuutta on useimmissa yrityksissä pyritty parantamaan henkilöstön aktiivisella lisämyyntityöllä. Lisämyynnillä tarkoitetaan asiakkaan tekemää suunnittelematonta ostoa asiakaspalvelijan suosituksesta vakuuttuneena. Aktiivinen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen perustuva myyntityö on parasta asiakaspalvelua. (Aunola & Heikkinen 2014, 117.)

Asiakaspalvelijoiden myyntiosaamisen kehittämisessä on kysymys pääasiassa yksilöiden oman ajattelun kehittämisestä myyntiorientoituneeksi. Myyntiorientoituneen kulttuurin vahvistaminen organisaatiossa onkin johdon tärkein tehtävä myynnin kehittämisessä. Asiakaspalvelijoiden toimintatavassa tulee korostua asiantuntijuus ja kyky tunnistaa asiakkaan tarpeita. Aktiivinen kommunikaatio asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä mahdollistaa asiakkaalle positiivisen elämyksen, esim. uuden makuelämyksen, tuottamisen. (Aunola & Heikkinen 2014, 119–120.)

Ohessa poiminta asiakastyytyväisyystutkimukset avoimista kommenteista liittyen Original Sokos Hotel Kimmelin kokoushenkilöstön toimintaan:

”Ystävällinen ja asianmukainen palvelu. Paneuduttiin asiakkaan haasteisiin ja toiveisiin. Hyvä ruoka.”

(Lähde: Sokos Hotels jatkuva kokouskysely, avoin palaute 02/2013)

Tuloksellinen myyntityön johtaminen edellyttää esimiehiltä tuloksentekokykyä. Esim. kokoustoiminnasta vastaavien esimiesten on tunnettava kokoustoiminnan tunnusluvut ja osattava hyödyntää niitä toiminnan kehittämisessä. Esimiehellä tulee olla kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä analysoida erilaista saatavilla olevaa asiakastietoa. Osaava esimiehellä on intohimoa omaan työhönsä. (Aunola & Heikkinen 2014, 132–133.)

Kokoustoiminnan tunnuslukujen määrittely on yksi suurimmista toiminnan kehittämis-haasteista. Asiakaslähtöisyyden tuominen kokouskehittämiseen olisi avainedellytys onnistumiselle. Kokoustunnuslukuina asiakaskannattavuuden rinnalla tulisi olla ainakin

kokoustilojen käyttöastetoteuma ja ennuste tulevasta sekä normaalit kannattavuuslaskelmat katteen, hävikin yms. osalta. Kokouspalveluiden tunnusluvuissa tulisi realistisesti kohdistaa laskelmiin myös palveluita tuottavien henkilöresurssikulut. Tunnuslukujen pohjalta toiminta pitäisi tavoitteellistaa ja ottaa seurannan sekä ennustamisen piiriin.

”Ihan upeaa yhteistyötä, kyllä oli helppo olla kouluttajana kun kaikki toiveet toteutettiin tuosta vaan, iloisella ja positiivisella mielellä:) Terkkuja kokousemännälle! Myös ennakkoinfo pelasi hyvin, sain väliaikatieitoja ennakoon toimittamieni laitteiden ja materiaalien saapumisesta . Kiitos myös myyntipalveluun.”

(Lähde: Sokos Hotel jatkuva kokouskysely avoin palaute 1/2014)

3.2.3 Ammattimainen palveluprosessi

Kokouspalvelu muodostuu useiden eri osapalveluiden kokonaisuudesta. Asiakkaalle palvelu näyttäytyy kuitenkin kokonaisuutena, vaikkakin sen toteuttamiseen on osallistunut monia eri tahoja. Kyseessä on asiakkaan näkökulmasta palveluiden arvoketju, jossa jokainen osapalvelu osallistuu kokonaisarvon muodostamiseen. Arvolla tarkoitetaan tässä yhteydessä rahassa, palvelun hintana tai erilaisin laadun mittarein mitattavia ominaisuuksia. Erilaisten arvojen perustana on taloudellinen kannattavuus. (Tonder 2013, 85.)

Kokoustuote koostuu monista erilaisista palveluprosesseista, joissa asiakas on osallisena. Kokoustuotetta tuotetaan ja koetaan samaan aikaan. On siis tärkeää, että asiakaspalvelijat hallitsevat useita palveluprosesseja samanaikaisesti. (Pesonen & Mönkkönen & Hokkanen 2002, 84.) Esim. kokousemännällä voi olla samanaikaisesti tulossa sisään kokousta aloittelevia asiakkaita, toisesta tilaisuudesta myöhässä olevia osallistujia ja aamun kahvitusten lisätietoja kyseleviä asiakkaita. Kaikkia pitää pystyä palvelemaan ammattitaitoisesti ja kaikkia huomioiden.

”Palvelut ja järjestelyt olivat asiallisesti hoidetut, mutta kokousemännän ammattitaito ja huomaavaisuus oli luksusta! Aivan mahtava ihminen. Vaikka itse olin myöhässä, hän sai päiväni tuntumaan täydellisesti onnistuneelta. Tylsä kokous tuntui saavan kokonaan uuden merkityksen. Lisää tällaista!!!”

(Lähde: Sokos Hotels jatkuva kokouskysely, avoin palaute 02/2013)

3.2.4 Oikea hinta-laatusuhde

Hinnalla tarkoitetaan asiakkaan tuotteesta maksamaa rahamäärää. Hinta sisältää myös alennukset ja maksuajan. Tuotteen hinnoitteluun vaikuttaa markkinarakenne, tuotteen omaleimaisuus, kustannukset, kilpailu, asiakkaan arvostukset ja laatumielikuva. Laadulla erilaistuminen voi perustua fyysiseen tuotteeseen, palveluun, mielikuvaan tai merkki-tuotteen nimeen. (Blinkka & Kuva 2004, 72–73.)

Kokoustuotteissa on hinnoittelussa mahdollista käyttää erilaisia hinnoittelumenetelmiä, joista tärkeimmät ovat:

- kustannusperusteinen hinnoittelu
- kilpailuperusteinen hinnoittelu
- kysyntälähtöinen tai asiakkaan kokemaan hyötyyn sidottu hinnoittelu
- sovitut, kiinteät hinnat

Kokoushinnoittelussa voidaan käyttää kysyntäperusteisia hinnoittelumenetelmiä. Erityisesti arvoperusteinen hinnoittelu soveltuu hyvin kokoustuotteiden hinnoitteluun. Lähtökohtana hinnoittelulle on se arvo, jonka palvelu tuottaa asiakkaalle. (Blinkka & Kuva 2004, 73.)

Sokos Hotellit käyttävät kokoushinnoittelussa toimintolaskentaa. Toimintolaskenta on kustannus- ja kannattavuuslaskennan suuntaus, jonka lähtökohtana on kustannusten kohdistamien aiheutumisperusteisesti tuotteelle. Kokouksessa se tarkoittaa sitä, että jokaiselle yksittäiselle kokoukselle jaetaan ne kiinteät kustannukset, jotka kohdistuvat tilaisuuden järjestämiseen. (Kotro 2007, 95.)

Hinnoittelun ja kannattavuus seurannan apuna voidaan käyttää asiakaskohtaista kustannuslaskentaa. Tämän laskentatyölin avulla saatuja asiakaskohtaisia kustannuksia verrataan asiakkaalta saatuihin tuloihin. Toimintolaskennassa on mahdollista jättää osa kuluista kohdistamatta tuotteelle, koska ne voidaan kohdistaa asiakkaalle.

CWT Meeting & Events –osaston vuoden 2016 ennusteiden mukaan (2015) Euroopan taloustilanteen hienoisesta paranemisesta huolimatta kokouspalveluista maksettavien hintojen ei ennusteta nousevan vuonna 2016. Tämän tarkoittaa kokous- ja tapahtumatalojen osalta sitä, että vuoden 2016 kokoussisältöjen kuluja on pystyttävä karsimaan ja

asiakkaille on tuotettava odotukset ylittäviä elementtejä esim. teknologian sekä palvelun erinomaisuuden kautta. Myös kokousyksiköiden peruutusehtojen ennustetaan tiukentuvan kannattavuuden hienoisen laskun myötä. (CWT Meeting & Events 2016.)

”Tarjoilu laadukasta, tosin melko arvokasta.”

(Lähde: Sokos Hotels jatkuva kokouskysely, avoin palaute 01/2013)

3.2.5 Toimivat markkinointi- ja myyntikanavat

Matkailun myynti- ja markkinointikokonaisuudesta käytetään nimitystä jakelukanavat. Sekä myynti- että markkinointisektorit jakautuvat moniin erilaisiin kanaviin. Yleisesti voisikin todeta, että jakelukanavat kattavat tuotantoon ja kaupallisuuteen liittyvän toiminnan, jolla selvitetään asiakkaiden tarpeet, tiedotetaan tarjolla olevista hyödyistä tai palveluista ja toimitetaan heidän tarpeitaan vastaavia palveluita. Liiketoiminnan kehittymisen kannalta on siis tärkeää, että yritys myy tuotteitaan niissä kanavissa joista asiakkaat on helpoiten tavoitettavissa. (Tonder 2013, 46.) Monikanavaisuus haastaa toimialan perusteelliseen asiakastiedon läpikäymiseen ja oikein jakelukanavien valintaan.

Markkinointitavat ja myytävät tuotteet määrittävät rajoitukset ja vaatimukset jakelukanaville. Siinä missä hotellihuoneiden myynti internetissä olevien varauskanavien kautta on yksinkertaistunut ja tehostunut, on esim. kokouspalveluiden myynti nettivaraussivustojen kautta vielä Suomessa vähäistä. (Tonder 2013, 48.) Maailmalla on paljon erilaisia varauskanavia myös kokouspalveluille, mutta niiden kautta hotelleihin tulevan kaupan osuus on toistaiseksi ainakin Sokos Hotelleissa hyvin vähäistä. Ylivoimaisesti eniten kokouspalveluja varataan edelleen puhelimitse tai sähköpostilla. (Sokos Hotels jatkuva asiakaspalautteet 2011–2015.)

Kokoustuotteen myynnin tehostaminen asiakaslähtöisesti tapahtuu asiakkaiden ostamisen tekemisellä helpoksi sekä tarjoamalla asiakkaille kilpailijoista erottuvia ainutlaatuisia ja ylivoimaisia palvelukokonaisuuksia. Myynnin näkökulmasta markkinoinnin helpous perustuu hyvin tiivistettyyn asiakaslupaukseen ja selkeään asiakasryhmään kohdistettuun tuotesisältöön. (Tonder 2013, 53.) Digitalisaation myötä kilpailijoiden tuotetarjontaa on seurattava myös palvelutarjoajien ymmärtääkseen, millaisia tuoteaihioita asiakkaille tarjotaan kilpailijoiden toimesta.

Kokouspalvelut varataan tällä hetkellä hyvin pitkälti myyntipalveluiden kautta puhelimella tai sähköpostilla. Kokoustilojen hinnoittelussa ei noudateta vielä kysyntälähtöistä hinnoittelua, joten tilojen myynti perustuu myyntipalveluvirkailijoiden ammattitaitoon ja määriteltuihin kokoustilavuokriin sekä hinnoittelun henkilökohtaisiin liikkumavaroihin. Kokoustilojen myynti perustuu siis faktoja enemmän tuntumaan. Myyntipalvelutyön johtamisella on suuri merkitys kokonaisuuden tuloksellisuuden kannalta.

3.2.6 Innovatiiviset kokoustuoteideat

Mika Tonderin mukaan (2013) matkailuyritysten ongelmana on tuotteiden puute sekä toiminnan kannattamattomuus. Matkailuyrityksellä on usein hyvä liikeidea ja puitteetkin kunnossa, mutta palveluja ei osata tuottaa, markkinoida, hinnoitella ja myydä tehokkaasti. Tuotteistuksesta ei osata rakentaa kilpailukykyä markkinoilla pärjäämiseen. Asiakkaiden palvelu on aikaa vievää ja työlästä. Yrittäjät tekevät töitä kellon ympäri ja toiminnan innovatiivinen kehittäminen jää taka-alalle. (Tonder 2013, 11.)

Asiakaslähtöisyys tuotteistuksen yhteydessä tarkoittaa sitä, että asiakas nähdään yrityksen resurssina. Asiakas ja hänen tarpeensa sekä ominaisuutensa ovat tuotteistamisen keskiössä. Tuotteistuksella tähdätään aina kannattavampaan liiketoimintaan. Tuotteistaminen lähtee siis liikkeelle myynnin edistämisestä eli asiakaskysynnän, -tarpeiden ja asiakaskohderyhmien selvittämisestä (Kuvio 8). Kohderyhmämäärittelyn lisäksi tuotteille tulee löytää parhaimmat markkinointi ja myyntikanavat. Vasta näiden selvittyä on tarpeen aloittaa tuotesisältöjen miettiminen. (Tonder 2013, 12–13.)



Kuvio 8. Palvelujen tuotteistamisen prosessit ja vaiheet sekä tuotteistuksen työkalut (Tonder 2013)

Menestyvät yritykset tunnistavat markkinoilla ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ja sopeuttavat omaa toimintaansa siihen. Matkailuelinkeino on toimiala, jonka ympärillä muutokset voivat olla hyvinkin nopeita ja niiden vaikutukset radikaaleja. Muutoksissa

tulee olla aktiivinen toimija. (Tonder 2013, 21.) Tuotteistuksen innovaatiot pitäisi syntyä juuri muuttuneen ympäröivän todellisuuden varaan.

3.3 Hotelliketjun kokoustuotteen kehittäminen

Hotelliliiketoiminnassa kokoustoiminnalla on suuri taloudellinen merkitys. Suomen suurimmalla hotelliketjulla kokousliiketoiminta oli Bisnesprojektitoimisto Työ & Tuloksen laatiman raportin (2015) mukaan vuonna 2014 noin 6% Sokos Hotellien kokonaismyynnistä. Kokoustoiminnan lisäkaupallisuuden mahdollisuudet on Sokos Hotels ketjussa tiedostettu ja vuoden 2015 alussa aloitettiin kokous- ja kohtaamiskonseptin uudistaminen. Tämän tutkimuksen laatimisessa on ollut suureksi hyödyksi tutkijan mahdollisuus seurata työntekijän roolista kokouskonseptin kehittämistä.

Sokos Hotels –ketju on saanut toiminnastaan useita tunnustuksia vuosina 2014–2015. Ketju palkittiin Suomen arvostetuimmaksi Markkinointi ja Mainonta sekä Taloustutkimuksen Brändien arvostus 2014 –tutkimuksessa, Suomen luotetuimmaksi Valittujen Palojen Luotetuin Merkki –tutkimuksessa 2015 ja Suomen Vastuullisimmaksi Sustainable Brand Index 2015 –tutkimuksessa. Lisäksi asiakkaat ovat arvioineet säännöllisissä asiakastyytyväisyysmittauksissa kokouspalveluita vuonna 2014 asteikolla 1–5 seuraavasti: hyvät kokoustilat (4,19), kokoushenkilökunnan ystävällisyys (4,45), kokoushenkilökunnan ammattitaito (4,42), kokoustarjoilut (4,27) ja kokouskokonaisuuden yleisarvosanaksi muodostui tutkimuksessa (4,33). (Useasti palkittu Sokos Hotels 2015.)

Ketjumaisen kokous- ja kohtaamiskonseptin kehittämisessä haasteellista ovat esim. yksiköiden puitteiden, palvelun ja henkilökunnan tasovaihtelut sekä suuruuden mukanaan tuoma tavanomaisuuden leima. Kokouskonseptin kehittämisen ajurina oli myös kokouksen yhteisten tavoitteiden määrittelemistarve, kokoustoiminnan onnistumisen mittareiden määrittely sekä tilojen ketjumainen, mutta myös asiakaslähtöinen kehittäminen. (Bisnesprojektitoimisto Työ & Tulos 2015.)

Uudessa Huippukokous-konseptissa asiakaslupaus on ”Sinun tilaisuutesi on meille tärkeä”. Huippukokouksen uskotaan syntyvät asiakaslähtöiseen toimintaan keskittymällä kaikissa kokouspalveluprosessin vaiheissa. Huippukokous-konseptissa on määritelty asiakkaan polku ennen, tilaisuuden aikana ja sen jälkeen. Toimivuus, tunnelma ja teot takaavat onnistumisen. Kokousmarkkinoiden on huomioitu myös Sokos Hotels –

ketjussa ja siksi konseptia tullaan jatkossa arvioimaan vuosittain seuraavien osa-alueiden osalta:

- palvelukonsepti ja sen päivitys
- ruoka ja juoma
- miljöö
- hinnoittelu
- markkinointi- ja viestintäsuunnitelma
- myyntisuunnitelma (Huippukokous –konsepti 2015.)

Original Sokos Hotel Kimmelin kannalta kokouskonseptin uudistuminen on haastanut kehittämään kokoustoimintaa vuosien 2015 ja 2016 aikana. Monia uudistuksia kokoustuotteiden sisällössä kohti Huippukokous-konseptia on jo otettu, mutta monia askelia on vielä otettava ennen kuin voidaan olla varmoja toiminnan asiakaslähtöisyyden riittäväs-tä tasosta. Kokoustuotteiden sisällössä ollaan jo hyvin pitkällä, mutta erityisesti asiakas-rajapinnassa toimimisen ja lisämyynnin yli osastorajojen osalta ollaan vielä alussa. Näi-den teemojen kautta lähestytään tutkimuksessa myös asiaa.

4 ASIAKASYMMÄRRYS JA SEN SYVENTÄMINEN. CASE: ORIGINAL SOKOS HOTEL KIMMEL

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen avulla oli tarkoitus tuottaa tutkittua syvällistä tietoa Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteesta ja siihen liittyvästä asiakaskysynnästä sekä lähimarkkinan kilpailutilanteesta. Tutkimustulosten pohjalta tuotetaan kehittämis ehdotuksia kokoustuotteiden kehittämisestä vastaamaan vallitsevaa asiakaskysyntää.

4.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön menetelmäksi, koska työn tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä hotellin kokoustuotteen ostamiseen liittyen. Tutkimus ei kohdistu laajasti kokoushotellien kysynnän selvittämiseen vain nimenomaan Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteen syvällisempää tuntemiseen sekä asiakasymmärryksen muodostamiseen.

Tutkimusaiheen syvälinen tarkastelu on mahdollista, koska tutkija on työskennellyt yrityksessä ja tuntee kokouspalvelukokonaisuuden sekä toimialueen asiakkaat hyvin. Havainnoimalla kokouksen ja myyntipalvelun päivittäistä operatiivista työtä, tutkija on pystynyt tekemään havaintoja ja tulkintoja toimintoihin liittyen. Nimenomaan asiakasymmärryksen laajentamisessa entisenä myyntiryhmän päällikkönä toimimisen myötä on tutkijalle kertynyt paljon tietoa kehittämistyön syvälinisessä tulkinnessa.

Tapaustutkimuksessa tyypillisesti pyritään ymmärtämään syvälinisesti jonkin yrityksen tilanne, ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehitysehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi. Tapaustutkimuksessa harvoin viedään muutosta eteenpäin tai kehitetään konkreettista. Lopputuloksena tapaustutkimuksesta yleensä syntyy kehittämis ehdotuksia havaitun ongelman korjaamiseksi. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimisessa hyödynnetään useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälininen ja kokonaisvaltainen kuva (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 37). Tämän tutkimuksen syvälinisen tiedon

keräämisessä on hyödynnetty useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Kehittämistyöprosessissa toteutettiin aivoriihi kokous- ja myyntipalvelun henkilöstölle, kyselytutkimus kokousasiakkaille, asiantuntijoiden syvähaastattelut hotelli-, toimiala- ja ketjujohdolle sekä syvähaastattelut asiakkaille. Lisäksi suoritettiin lähimarkkina-alueen kilpailija-analyysi (benchmarking), kokoustuotteen toteutuksen ja myynnin osallistuva havainnointi sekä kirjalliseen lähdeaineistoon perehtyminen.

4.2 Nykytila-analyysi

Original Sokos Hotel Kimmel on omalla toimialueellaan hyvin tunnettu ja vahvan brändimielikuvan omaava yritys. Hotelliin sekä sen liiketoimintaan liittyy paljon mielipiteitä sekä oletuksia. Toisinaan historiasta kumpuavia oletuksia, jotka eivät enää edusta tämän päivän toimintaa. Ns. oletustiedon rinnalle on tärkeää saada ajantasaista ja puolueetonta kannanottoa sekä tietopohjaista taustaa. Kehittämistyössä nykytila määritellään kolmella eri menetelmällä: kilpailija-analyysillä eli benchmarkingilla, henkilöstön aivoriihellä sekä lähdeaineistoon perehtymällä. Lähdeaineiston muodostaa pääasiassa hotellin mitatut asiakastutkimusaineistot vuosilta 2010–2015.

4.2.1 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysillä eli benchmarking -menetelmällä selvitetään, miten toiset toimivat ja menestyvät. Yleensä benchmarking -menetelmällä tutustutaan menestyvään tai menestyviin organisaatioihin, pyritään oppimaan niiden menestymisen taustoja sekä ottamaan käytäntöön muualla hyväksi havaittuja käytänteitä. Vertailukohteena voivat olla toisten toimialojen organisaatiot, oman yrityksen muut yksiköt tai osastot, kilpailijat tai toimialan tilastolliset keskiarvot tai standardit. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 186.)

Yritysjohtajilla on käytössään paljon erilaista asiakastietoa, jonka pohjalta liiketoiminnan kehittäminen on mahdollista toteuttaa. Tiedon valtavasta määrästä kuitenkin koetaan hankalaksi poimia ne olennaiset ja luotettavat faktat liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Hotelli- ja matkailujohtajat listasivatkin tulevaisuuden yhdeksi tärkeimmistä kehityskohdista asiakaskuuntelujärjestelmän, jossa reaaliaikaista tietoa kilpailijoiden toiminnan vaikutuksista markkinaan olisi saatavilla. (Aunola & Heikkinen 2014, 12.)

Kehittämistehtävässä kilpailijoiden toiminnan kartoittamiseksi toteutettiin benchmarking eli kilpailijakartoitusosuus kilpailijan kokoustuotteen tuotetestauksena, internet- ja esiteaineistojen sekä syvähaastatteluissa saatujen tietojen pohjalta. Saaduista tiedoista koostettiin yhteenvetotaulukko, joka on toimitettu toimeksiantajalle erikseen.

Kilpailija-analyysin avulla perehdyttiin Original Sokos Hotel Kimmelin kokouspalveluiden nykytilanteeseen suhteessa Joensuun kokousmarkkinan muihin toimijoihin. Vertailutietotaulukoiden pohjalta laadittiin kehittämis ehdotuksia hotellin kokoustuotteen vuoden 2017 hinnoittelun pohjaksi.

Vertailussa Original Sokos Hotel Kimmeliä kokoustoiminnan laajuus suhteessa alueen muihin kokoustoimijoihin korostui. Lisäksi kilpailijoiden kokoustuotteisiin perehtymisellä pyrittiin aktivoimaan Kimmelin kokoustuotteen kehittämishalukkuutta sekä helpottamaan olemassa olevien palveluiden ja puitteiden vertailua asiakaslähtöisemmin. Ymmärtämällä asiakkaiden kokouspalveluvalikoimaa paremmin on mahdollista myös synnyttää kehittämisideoita asiakaspohjan laajentamisen näkökulmasta.

Joensuun ja sen ympäristön kokouspalvelukartoitus toteutettiin huhti-lokakuussa 2015. Toteutus tapahtui pääasiassa internet-sivujen avulla. Kartoituksessa selvitettiin alueen kokoustoimijoiden palveluiden laajuus sekä puitteiden että löydettävissä olleiden kokoushintojen osalta. Kartoituksessa mukana olleet kohteet selviävät kuvioista 9, jossa ne on luokiteltu toimintansa mukaan neljään eri segmenttiin: majoituskohteisiin, Joensuussa kokoustiloja tarjoaviin kohteisiin, oppilaitosten ja kaupungin pyörittämiin kohteisiin sekä erikoiskohteisiin.

<p style="text-align: center;"><u>MAJOITUSKOHTEET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotelli Cumulus - Hotelli Aada - Hotelli GreenStar - Lomakeskus Huhmari 	<p style="text-align: center;"><u>KOKOUSTILOJA TARJOAVAT KOHTEET JOENSUU</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Joensuun Tiedepuisto - Ravintola Kerubi - Ortodoksinen seurakuntakeskus - Joensuun Teatteriravintola - Kuntokeidas
<p style="text-align: center;"><u>OPPILAITOKSET / KAUPUNGIN KOKOUSKOHTEET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Itä-Suomen Yliopisto, Joensuun kampus - Karelia Ammattikorkeakoulu - Joensuun kaupungin kokouskohteet (11 tilaa) 	<p style="text-align: center;"><u>ERIKOISKOKOUSKOHTEET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uittotupa - Laulutalo - Pakkahuone - Taitokortteli - Elokuvateatteri Tapio - Tähtikallio, Jakokoski

Kuvio 9. Kilpailijakartoituksessa mukana olleet kokouspalveluja tarjoavat yritykset

Osana kilpailijakartoitusta keväällä 2015 toteutettiin myyntipalvelun kokouspäivä kilpailijan kokoustiloissa. Tarjouspyynnöt päivän osalta pyydettiin kolmelta Original Sokos Hotel Kimmelin kilpailijalta.

Valitun kokouskohteen toiminta oli ennen tilaisuutta ammattimaista, tosin lisämyynnillisyyks unohtui. Kokousryhmällemme ei tarjottu mitään lisäpalveluita tai ruokailuita. Paikanpäällä oli ongelmia tekniikan, maksamisen ja aikataulujen pitävyyden kanssa, mutta kokonaisuutena kokous oli onnistunut. Tapahtuman jälkeen kokouksen osalta lähetettiin sähköinen asiakastyytyväisyyslomake.

Internetsivujen pohjalta toteutetussa kilpailijakartoituksessa tutkija kävi läpi Joensuun seutukunnalla kokouspalveluita tarjoavan yrityksen kokoustilavaihtoehtoja sekä sen oheen tarjottavien ruoka- ja muiden oheispalveluiden kokonaisuutta. Kartoitukseen mukaan valittujen kokouskohteiden valinnassa apuna käytettiin Joensuun Seudun Elinkeinokeskus JOSEK Oy:n kokouspaikkarekisteriä sekä tutkijan markkinatuntemusta. Kilpailijakartoituksen viimeistelyssä käytettiin kohdevalinnassa vielä asiakashaastatteluissa esille nousseita kokouspaikkavaihtoehtoja.

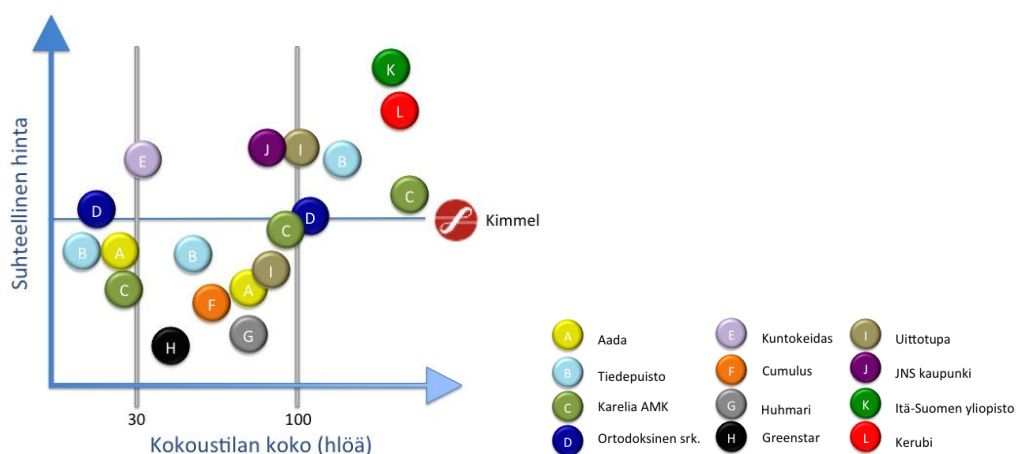
Joensuun kokousmarkkina on kasvanut viime vuosina kovaa vauhtia, mutta kilpailijakartoituksen mukaan Original Sokos Hotel Kimmel on edelleen toimialueellaan ainut iso kokoushotelli ja tapahtumatalo. Tutkimuksen mukaan runsaasti tiloja löytyy myös eri oppilaitoksilta, Joensuun Tiedepuistolta, Hotelli Aadasta ja Lomakeskus Huhmarista (30 km Joensuun keskustasta). Oppilaitosten ongelmana on tilojen saatavuus viikolla opetuksen vuoksi, joten isosta tilamäärästä huolimatta ne eivät toimita täysin samassa markkinassa Kimmelin kanssa. Sen sijaan sekä Hotelli Aadan että Hotelli Cumuluksen tilat ovat ilman ikkunoita. Lomakeskus Huhmarista löytyy monipuoliset kokoustilat, mutta hotellin sijainti kaukana keskustasta asettaa haasteita niiden myynnille.

Kilpailijakartoituksen mukaan Kimmelin paras kilpailija on Joensuun Tiedepuisto Oy. Tiedepuistolla ei ole majoitustiloja, joten yhteistyö majoittuvien kokousten osalta olisi mielenkiintoinen strateginen valinta. Toinen isojen tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämisessä Kimmelin tarjontaa vastaava kohde on Ravintola Kerubi. Joensuun Ilosaareksa toimivasta Kerubista löytyy isoja tiloja tapahtumiin ja kokouksiin. Kerubin keittiö on Joensuussa tunnettu hyvästä ruuastaan.

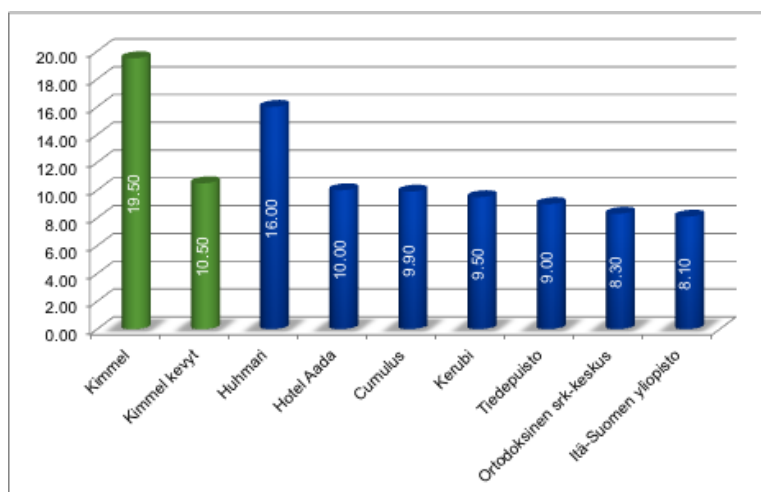
Erikoiskohteista suositaan on remontin jälkeen kovasti kasvattanut Ortodoksinen Seurakuntakeskus. Heiltä löytyy tiloja 10 hengestä aina 100 henkeen saakka. Hinnat ovat edulliset ja nettisivujen sekä asiakashaastatteluissa nousseiden argumenttien valossa tilatkin ovat tasokkaat. Joensuun kaupunkialueelta löytyi tutkimuksen mukaan monia kokouspalveluiden tuottajia, joiden kohteissa ei tilavuokria peritä, jos ryhmä ruokailee heidän tiloissaan. Näiden kohteille Kimmel häviää selvästi kauppaa nimenomaan vapaa-ajan ryhmäkaupan osalta. Tuotteistuksen kohdentaminen liikematkustusajankohtien ulkopuolisiin ajankohtiin, viikonloppuihin, olisi tutkimuksen mukaan kannattavaa.

Kilpailijakartoituksessa nousi esille muutamia kiinnostavia yksityiskohtia kokouskohteisiin sekä heidän tarjontaansa liittyen. Tiedepuistolla kokoustilat ovat netissä varattavissa ja Utran Uittotuvalla oli selkeä nettisivut. Joensuun toimialueella ei ole monia yhdessä tasossa ja yhtenäisessä tilassa olevia tiloja, joten juhlasektorissa Utran Uittotupa on varteenotettava kilpailija Kimmelle.

Kilpailijakartoituksesta laadittiin kooste, josta ilmenee Joensuun seudun kokoustarjonta sekä niiden hintataso suhteessa Kimmelin kokoustilavuokriin. Taulukossa on jaoteltu kohteet pieniin (max 30 henkeä), keskisuuriin (30–99 henkeä) ja suuriin (yli 100 henkeä). Kuviosta 10 voi huomata, että kokoustilavuokrien valossa Kimmel pienten ja keskisuurten kokoustilojen vuokrat ovat kilpailijoiden keskiarvoa korkeammat, mutta Kimmelin suurimman tilan tilavuokra on suhteessa muita halvempi eli sen osalta hinnan tarkistaminen olisi mahdollista. Isojen tilojen tilavuokrissa on kuitenkin muistettava, että ruokapalveluiden hintojen kilpailijoita korkeampi hinta korostuu nimenomaan asiakkaan kokonaiskuluissa kokouksen osalta. Hinta tarkistuksessa tulee pohtia kokonaishintaa eikä niinkään pelkkää kokoustilavuokraa.



Toinen huomio liittyi kokoustiloihin tarjoiltaviin ruokatuotteisiin (Kuvio 11). Ruokapalvelut on hinnoiteltu hyvin erilaisin periaattein eri kohteissa. Isolla osalla tutkituista on tarjolla päivittäin noutopöytälounas asiakkaille. Näissä tapauksissa asiakkaat voivat ruokailla noutopöydästä ja kokouslounaan hinta jää alle 10 €/hlö. Kokouslounaan sisällössä sekä hinnoissa on isoja eroja Joensuun kokouskohteita vertailtaessa toisiinsa.



Kuvio 11. Kokouslounashintojen vertailu Joensuussa vuonna 2015

4.2.2 Aivoriihi

Kehittämistyön empiirisen aineiston kerääminen aloitettiin toteuttamalla kokoustuotteen nykytilaan ja asiakaskysyntään liittyvä ryhmäsessio, aivoriihi, Original Sokos Hotel Kimmelin kokouksen ja myyntipalvelun työntekijöille sekä esimiehille. Tämän session avulla oli tarkoitus generoida lisää aineistoa Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteen markkina-asemaan liittyen sekä tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kokouspalveluiden kehittämisen osalta.

Luova ongelmanratkaisu vaatii onnistuakseen avointa ja positiivista ilmapiiriä (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 159). Ryhmäsessio onnistui hyvin, koska työyhteisössä vallitsi hyvä tiimihenki ja session vetäjä kuului tiimiin session toteutuksen aikaan. Ryhmätyöskentelyn menetelmäksi oli valittu aivoriihi, joka on yksi luovan ongelmanratkaisun ryhmäideoinnin standardimenetelmistä. Menetelmää voi myös kutsua ideointityöpajaksi. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 160–161.)

Paikalla aivoriihessä oli yhdeksän (9) kokouksen parissa töitä tekevää henkilöä. Aivoriihisessio aloitettiin tavoitteiden määrittelyllä ja session ohjeistuksella. Aivoriihi jaet-

tiin kahteen osaa. Ensimmäisessä vaiheessa mietittiin ryhmällä Original Sokos Hotel Kimmelin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Aivoriihen alussa laadittiin SWOT-analyysi Kimmelin kokoustuotteen osalta. SWOT-analyysissä käsiteltiin kokousskokonaisuutta neljän teeman kautta: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (strengths, weaknesses, opportunities, threats). SWOT:n avulla kerättiin lisää kokoustuotteen nykytilannetietoa sekä mietittiin ennustamisen näkökulmasta tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia.

Osallistujien laatiman SWOT-analyysiin voi tutustua tarkemmin liitteissä olevan koosteen avulla. Kimmelin myynti- ja kokoushenkilöstön mukaan tiivistäen voisi todeta, että Kimmelin kokoustuotteen puitteet ovat kunnossa ja asiakaspalvelu on ammattitaitoista sekä asiakaslähtöistä. Heikkoutena koettiin kokouspalveluiden hinnoittelu suhteessa kilpailijoihin, kokouspalveluhenkilöstön osaamisen tasalaatuisuus sekä kokoustilojen järjestelyn hoitaminen ja sen maksut.

Kimmelin kokoustuotteen tulevaisuuden mahdollisuutena työryhmä näki tapahtuma- ja messutoiminnan kehittämisen, Sirkkala-puiston hyödyntämisen, Venäjän markkinat sekä PKO:n ja Kolin yhteistyön. Mahdollisuuksiin listattiin Kimmelin sisäisistä osaluista ammattitaitoisen myyntipalvelun tehokkaamman hyödyntämisen, Ravintola Fransmannin lounastoiminnan elvyttämisen sekä mahdolliset uudet isot tilat, jotka mahdollistaisivat ympärivuotisen kongressi- ja tapahtumatoiminnan. Uhkina nähtiin Kimmelin kilpailuasema ja uudistumiskyky kiristyvässä kilpailussa, maailman taloustilanne, fyysisten puitteiden rapistuminen sekä ketjuohjauksen kiristyminen ja toiminnan omaileimaisuuden katoamisen.

Aivoriihen toinen vaihe käsitteli tutkimuskohteen kilpailukeinojen tarkastelua 7P-mallin avulla. Menetelmänä tässä toimi ns. brain writing eli ideointi tapahtui täysin ilman keskustelua. Ryhmän jäsenistä (10 henkeä) muodostettiin neljä 2–3 hengen ryhmää, joista kullekin jaettiin yksi tai kaksi 7P-kilpailukeinoa sisältänyt paperi. Ryhmäsessio vetäjä ohjeisti työskentelyn, jonka jälkeen muutaman minuutin välein ryhmät vaihtoivat papereita toiselta toiselle jatkaen kilpailukeinojen työstämistä siitä, mihin edellinen ryhmä oli päässyt. Papereiden kierrettyä ryhmissä noin 30 min ajan oli papereilla runsaasti melko pitkälle ideoituja kilpailukeinoja. Niiden pohjalta keskusteltiin vielä hetki ja valittiin yhdessä ideoista ne kehityskelpoisimmat jatkotyöstettäväksi.

Ryhmätyön 7P –pohjalta laadittuihin kehittämisideoihin on mahdollista tutustua oheisen liitteen avulla. Aivoriihen tuloksena syntyi lähtökohdat tulevaisuuden kilpailukeinoille. Suurimpina vahvuustekijöinä listattiin tilojen monikäyttöisyyden ja muunneltavuuden helpottuminen, kokoushinnoittelun uudistaminen, nettivaraus/-kyselymahdollisuuksien kehittymisessä sekä kokouspuitteiden uudistaminen sekä tilojen personointi.

4.2.3 Säännöllinen asiakastyytyväisyystutkimus

Kehittämistyön kirjallinen lähdeaineisto käsittää laajalti aiempaa tutkimustietoa kokoustutkimuksiin, asiakaskysyntään, asiakassuhteen syventämiseen sekä palveluiden myyntiin liittyen. Lähdeaineistona on kartoitusvaiheessa hyödynnetty S-ryhmän sisäisiä jatkuvien asiakastyytyväisyys- ja kokoustutkimusten tuloksia vuosilta 2011–2016.

Kehittämistyön asiakasymmärryksen muodostamisessa tausta-aineistona on käytetty nimenomaan Sokos Hotellien kokoustutkimuksia. Vuodesta 2007 lähtien toteutetun jatkuvan tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää kokousvetäjien mielipiteitä kokouksen varaamisesta ja kokousjärjestelyistä Sokos Hotelleissa. Kokoustutkimuksen aineisto on kerätty kokousemäntien/-isäntien asiakkaille 1–4 päivää tilaisuuden jälkeen lähettämän sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen sisältöä on hieman muuteltu vuosien saatossa ja vuonna 2015 erillistä kokoustutkimuskyselyä ei toteutettu lainkaan, vaan kokouspalautteita kerättiin vain yleisellä Sokos Hotellien palautekyselyllä. Tämä tilapäinen muutos johtui Sokos Hotels kokoustuotteen kehittämishankkeeseen liittyneestä uudistuksesta ja siksi vuoden 2015 luvut eivät ole suoraan vertailukelpoisia edellisvuosien tulosten kanssa. (Sokos Hotels jatkuva kokouskysely vuosilta 2011–2015.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa on analysoitu asiakkaiden vastauksia kolmen pääkategorian mukaisesti: palvelu ennen tilaisuutta, palvelu tilaisuuden aikana (tilat ja tekniikka, tarjoilut, hinta-laatusuhde) ja suosittelu. Näistä sitten muodostetaan tutkimuksessa kokonaistulos sen osalta, miten asiakkaiden mielestä kokouspalvelussa on onnistuttu (Kuvio 12). Tutkimuksessa verrataan myös yksikkökohtaisia arvosanoja ketjun keskiarvoihin sekä muihin yksittäisiin ketjuhotelleihin. Tutkimusraportin lopussa on myös vielä koostettuna dokumentti asiakkaiden avoimista palautteista.



Kuvio 12. Original Sokos Hotel Kimmelin kokouspalveluiden asiakastyytyväisyyden kehitys vuosina 2011-2015 (Sokos Hotels jatkuva kokouskysely 2011-2015)

Sokos Hotellien kokoustyytyväisyysmittausten tulosten perusteella voi todeta, että hotelliketjun kokoustuote on asiakkaiden mielestä hyvässä kunnossa. Kokouspalveluiden kokonaistyytyväisyys on erinomaisella tasolla 20 hotellista 17:sta ja loput kolme ovat lähellä erinomaisen rajaa, hyvällä tasolla. Kokouspalvelun eri osa-alueet toimivat ja ketjun palveluja ollaan valmiita suosittelemaan myös tulevaisuudessa. Yksikkökohtaiset erot isossa hotelliketjussa ovat luonnollisestikin suuria.

Ketjutuloksissa palautteiden pohjalta nousi esille kolme erityispiirrettä, jotka poikkeavat arvioiltaan yleislinjasta. Ensimmäinen liittyy kokousvaraamiseen, joka tutkimustulosten valossa on Sokos Hotelleissa loistavalla tasolla. Asiakkaat ovat antaneet korkeimmat arvostukset lähes kaikkien Sokos Hotellien osalta varausten sujuvuudelle sekä sovittujen asioiden pitävyydelle. Toisena huomio kiinnittyi hinta-laatusuhteeseen verrattuna paikakunnan muuhun tarjontaan. Tutkimusten valossa hinta-laatusuhde nimenomaan kaipaa eniten kehittämistä, sillä sen osalta arvostukset ovat kauttaaltaan hotellien heikoimmalla tasolla. Fyysiset puitteet ja tekniikka tutkimusten mukaan on Sokos Hotelleissa hyvin kunnossa, mutta kokoustilaopasteiden osalta on jonkin verran toivottavaa eri yksiköissä. (Sokos Hotels jatkuva kokoustutkimus 2011–2015.)

Kaupallisessa mielessä varausvaihe on tärkein osa kokouspalveluprosessia ja sen toimivuus takaa kokouspalveluiden sujuvuuden myös itse kokouksen aikana. Asiat tulee olla oikein kirjattuna varausjärjestelmissä ja asiakaskontaktissa tulee pyrkiä suosittelemaan asiantuntijaroolissa asiakkaille mahdollisimman monipuolisesti hotellien sekä yhteistyökumppaneiden palveluita. Tosin on tärkeää huomioida varaamisen yhteydessä myös

sähköiset kanavat ja niistä varaaminen. Tulevaisuudessa ei riitä, että myyntipalveluvirkailijat ovat hyvin koulutettuja tekemään varauksia, vaan asiakaspalvelu siirtyy chatkanaviin sekä sähköisiin varauskoneisiin, joissa toimiminen ammattitaitoisesti vaatii henkilökunnan uudenlaista kouluttamista.

Original Sokos Hotel Kimmelin osalta selvästi suurin kehittämistarve oli hintalaatusuhteessa verrattuna muuhun paikkakunnan kokoustarjontaan. Avoimissa palautteissa asiaa on nostettu esille esim. ruokailun osalta. Ruokatarjoiluiden makua kehuaan, mutta esim. kokouslounas koetaan aivan liian raskaaksi syödä kesken kokouspäivän. Hinta-laatusuhde –mielikuvaan vaikuttaa myös paikkakunta-kohtaiset erot ruokapalveluiden hinnoittelussa. Avoimissa palautteissa on noussut myös esille kokousasiakkaiden negatiivinen suhtautuminen maksulliseen parkkipaikkaan.

Ketjumaisen kokoushinnoittelun heikkoutena on sen toimintolähtöisyys. Paikkakunta-kohtaisia hinnoittelueroja ei ole onnistuttu asiakaslähtöisesti ratkaisemaan ja tässä lienee yksi suurimmista kehitystarpeista Sokos Hotels –ketjun kokouspalveluissa. Kokoushinnoittelun suositushinnat on laadittu ketjuohjauksen toimesta ja pääkaupunkiseutuvetoisesti. Varsinkin pienillä paikkakunnilla suositushinnat ovat osin paikkakunnan muuta hintatasoa korkeammat. Kokoustuotteiden laatu on jo tutkimustenkin mukaan korkealla tasolla, joten nyt pitää keskittyä asiakaslähtöisen ja kannattavan hinnoittelumallin luomiseen kokouspalveluille.

4.3 Asiakasymmärryksen syventäminen

Kokouspalveluiden kehittämisen lähtökohtana on ajankohtainen ja monipuolinen faktatieto asiakkaiden osalta. Tutkimuskohteen asiakasymmärryksen muodostamisen syventämisessä käytettiin menetelminä kokousasiakkaiden kyselytutkimusta, syvähaastatteluja ja kokousvetäjille ja -varaajille sekä asiantuntijoille.

4.3.1 Kyselytutkimus kokousasiakkaille

Kyselytutkimus on määrällisen tutkimuksen menetelmä. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten ha-

vaintojen avulla. Tämä tutkimusvaihe alkaa siis kyselytutkimuksen tavoitteiden ja mitattavien havaintoyksiköiden valinnalla. Perusjoukkoa eli Original Sokos Hotel Kimmelin kokousasiakaskuntaa kyselytutkimukseen edustamaan valittiin kokousasiakasjoukosta satunnaisella otannalla suosittujen kokousviikkojen 39–41 (2015) kokousosallistujat.

Kyselytutkimus oli suunniteltu helposti vastattavaksi ja kokousemäntä jakoi lomakkeet osallistujille lounastauolla sekä kävi erikseen pyytämässä kokousvierailta sen täyttämistä ja palauttamista kokouspisteissä olleisiin keräyslaatikoihin. Kyselylomakkeita oli viisi erilaista, mutta kaikissa lomakkeista oli max 2 kysymystä. (LIITE 1)

Kyselytutkimukseen saatiin vain hyvin pieni määrä vastauksia (11 kpl). Otoksen pienuuden vuoksi sen osalta ei ole järkevää tehdä minkäänlaisia johtopäätöksiä. Asiakkaiden syvähaastatteluissa nousseita huomioita tuki kuitenkin myös osallistujien vastauksissa esille nousseet kehitystarpeet ilmanvaihdon, valojen himmentämisen sekä kokoustarjoilujen poiskeräämisen osalta. Näitä ja muita huomioita käsittelen tarkemmin kokousvetäjien ja -varaajien syvähaastatteluosuudessa.

Osallistujien mielipide olisi kuitenkin tärkeää selvittää tulevaisuuden kehittämistoimenpiteiden ohessa joten suosittelen kyselyn uudelleen toteuttamista tulevaisuudessakin. Kyselyn uudelleen toteuttamisessa olisi hyvä miettiä kyselyn toteutus sähköisesti kokouspäivän aikana tekstiviestinä toimitettavalla linkillä tms. Näin toteutetun kyselyn haasteena on kuitenkin osallistujien yhteystietojen saaminen, koska ne eivät ole hotellin tiedossa kuin majoittuvien kokousten osalta.

4.3.2 Syvähaastattelut kokousvetäjille ja -varaajille

Syvähaastattelut ovat olennainen osa tutkimuksen asiakaskeskeisyyden varmistamista. Haastatteluja toteutettiin 15 kappaletta ja niihin valikoitiin haastateltavat tahot kokousemännän haastattelulupakyselyllä syksyn 2015 kokousasiakkaiden osalta. Lisäksi valikoitiin mukaan Original Sokos Hotel Kimmelin toimialueelta erikokoisten yritysten varaajia, joiden tiedettiin käyttävän kokouspalveluja myös omien tilojen ulkopuolta. Asiakashaastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Haastateltujen joukossa oli sekä oman seutukunnalta että muualta Suomesta Kimmeliin kokoustamaan tulleita asiakkaita.

Asiakkaiden syvähaastattelun muodostui kolmesta pääkohdasta: Joensuun ja sen ympäristön kokoustarjonnasta, Sokos Hotels kokouskonseptituntemuksesta ja palautteesta sekä Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteen analysoinnista. Kaikille asiakkaille esitettiin suunnilleen saman kysymykset, mutta osan kanssa asioiden käsittelyjärjestys muodostui vapaamuotoiseksi keskusteluaiheiden etenemisjärjestyksessä. (LIITE 2)

Syvähaastattelujen avulla saatiin kerättyä erittäin ajankohtaista faktaa asiakkaiden mielikuvista, ajatuksista sekä mielipiteitä kokoustuotteen nykytilasta ja tulevaisuuden tärkeistä tekijöistä. Erityisesti haastatteluilla pyrittiin selvittämään asiakkaiden näkemyksiä Kimmelin lähimarkkina-alueen kokoustarjonnasta, Sokos Hotels –kokouskonseptien tuntemuksesta sekä Kimmelin palveluihin liittyvistä tulevaisuuden toiveista ja odotuksista. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 136–137.)

Syvähaastatteluaineistoa käsiteltiin dokumenttianalyysin keinoin. Tämän sisältöanalysoinnin avulla oli tarkoitus selkeyttää haastatteluaineistoja sekä löytää niiden pohjalta aineistoista selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä kokouspalveluiden kehittämiseksi.

Ensimmäisessä vaiheessa muokkattiin haastatteluaineisto digitaaliseen muotoon kirjoittamalla haastattelut tekstimuotoon. Jokainen haastattelu on siis kirjallisessa muodossa ja tallennettuna toteutusjärjestyksen numeroinnilla sekä haastatellun ihmisen nimellä varustettuna. Seuraavassa vaiheessa käsiteltiin aineistot uudelleen ja muodostettiin niiden pohjalta muutaman näkökulman sisältävä lyhennelmä. Lyhennelmän pohjalta nousi esille mielenkiintoisia näkökulmia, jotka asiakaskeskeisesti avattuna nostivat esille mielenkiintoisia kehittämiskohteita. Lopuksi tehtiin tulkintoja tulosten pohjalta ja muodostettiin kehittämisideoita.

Haastateltujen kokousasiakkaiden mukaan Joensuussa on nykyisin kokouspaikkoja riittävästi. Tilanne on parantunut merkittävästi, mutta omaleimaisia kokouskohteita toivottiin kaupunkiin kuitenkin. Kokouspaikkojen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi lulettiin saavutettavuus, varaamisen helppous eli kaikki palvelut yhdestä paikasta sekä tilaisuuden luonteeseen sopiva tila. Kokouksen oheen ei kaivattu oheispalveluita hotellin puolesta eivätkä haastatellut käyttäneet välittäjiä varausten tekemisessä, vaan he suosivat suoraa neuvottelua kokouskohteiden kanssa.

Sokos Hotelli –ketjun kokoustuotteiden tuntemus oli haastateltujen keskuudessa melko hyvällä tasolla. Kaikki haastatellut antoivat kouluarvosanaksi Sokos Hotellien –kokoustuotteelle 8,5–9,5. Perusteluina arvosanalle oli korkea laatumielikuva, tunnettu brändi, toimivat ja siisti puitteet sekä ammattimainen asiakkuuden hoitoprosessi. Vastauksissa kuitenkin korostui suuruuden toinenkin puoli eli toiminnan tasalaatuisuus ja omaleimaisuuden jääminen toiminnassa vähemmälle. Esille nousi myös, ettei palveluvarustelun lisääminen tuotteeseen tai ruokapöydän runsaampi sisältö ole enää tarpeellista, vaan persoonallisuuden tuominen kokoustuotesisältöihin olisi paljon toivotumpaa. Loistokkaita puitteita enemmän toivottiin mm. kokousemännän helppoa saatavuutta kokouspäivän ohessa tarpeen ilmettyä. Sokos Hotellien ongelma on haastateltujen mukaan liian usein liian niukka henkilöstön resursointi.

Haastatteluiden kysymyksistä valtaosa keskittyi Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteeseen. Haastatteluissa mukana olleista kaikki olivat järjestäneet Kimmelissä vähintään kaksi kertaa kokouksia viimeisen kahden vuoden aikana. Kimmelin kokouspalveluita kehitettiin toimiviksi ja kokoushenkilöstöä loistavaksi. Joustavuutta talosta löytyy ja varaaminen yhdestä paikasta on helppoa sekä vaivatonta. Haastateltujen mukaan kokouksen luonteen selvittämisellä ennakkoon vältetään turhat tilojen uudelleen järjestelyt kokouksen alkuhetkellä.

Kimmelin kilpailijaksi Joensuun markkinassa listattiin Joensuun Tiedepuisto ja Ravintola Kerubi. Verrattuna Tiedepuistoon Kimmelin kokouspalvelut ovat helpommin saatavissa. Kimmelin osalta kommentteissa nousi esille suurimman kokoustilan Sirkkala-salin sijainti 5. kerroksessa. Haastateltujen mukaan tilaan on liian vähän hissejä ja siten kokousten aloitus ja ruokatauot venyvät, kun osallistujat eivät ehdi ajoissa paikalle. Myös Sirkkala-salin uudistamistarpeesta mainitsi usea haastatelluista henkilöistä.

Haastatteluissa haluttiin kuulla asiakkailta ajatuksia kokoushinnoittelumallin muuttamisesta sekä nettivaraamisvaihtoehdon hyödyllisyydestä. Kokoushinnoittelumallin osalta ajatuksena oli ns. kokoustilojen käyttöasteen mukaisen hinnoittelun käyttöönotto. Ideana olisi siis uudistaa kokoushinnoittelua huonehinnoittelumaiseen malliin. Idea sai kannatusta erityisesti isojen kokousten ja tilaisuuksien järjestäjiltä, koska he varaavat tilaisuudet joka tapauksessa kuukausia jopa vuosia ennen kokouksen ajankohtaa. Ongelman näiden tilaisuuksien hinnoittelussa aiheuttaa se, että käytännössä juuri isoista tilaisuuksista hotelleille aiheutuu paljon henkilöstökuluja ja toisaalta isot tapahtumat saattavat

tarvita kaikki hotellin tilat, joten ns. kalliimmalla myytäväksi ei välttämättä jäisi muita tiloja. Asiakaslähtöisesti ajateltuna kuitenkin tämä oli helpohko tapa kiittää ison tilaisuuden järjestämisestä yrityksen kokoustiloissa.

Nettivarauksien mahdollisuus herätti yllättävän vähän kiinnostusta haastateltujen joukossa. Periaatteessa kokoustilat voisi varata netistä, mutta kaikki kuitenkin haluaisivat käydä tilaisuuden yksityiskohdat läpi myyntipalvelun kanssa. Haastatellut olivat tietoisia, että Kimmelin kilpailijaksi listatun Tiedepuiston kokoustilat ovat internetissä varattavissa sähköisen järjestelmän kautta, mutta vain yksi haastatelluista kertoi hyödyntäneensä varausjärjestelmää varausten tekemiseen. Syyksi tässä tapauksessa hän ilmoitti sen, että ruokapalvelut pitää kuitenkin varata puhelimitse Tiedepuistolta, joten on helpompi hoidtaa kaikki puhelimesta.

Tulevaisuuden kokous sisältää haastateltujen mukaan tietoliikenneyhteyksien hyödyntämistä ja digitaalisuutta. Työrytmin uskotaan tulevaisuudessa entisestään tiivistyvän, joten tilaisuuksiin osallistuminen internetin välityksellä tulee entistä helpommaksi. Haastateltujen mukaan on mahdollista, että tulevaisuudessa kouluttajat ovat nykyistä useammin etäyhteyksien välityksellä vetämässä koulutuspäiviä. Kiireisille ihmisille pitää synnyttää elämyksiä myös kokousten myötä, joten kokouspäivien alku- ja loppuhuipennus tulee nousemaan mietintään. Vuorovaikutteisuus muuttaa myös luonnettaan ja erilaiset sähköiset kommentit valtaavat alaa. Näiden ratkaisujen avulla myös netin yli osallistuvat voivat osallistua keskusteluun ongelmitta.

Etäosallistumisen vastakohtana haastatellut henkilöt nostivat esille toisaalta työpajatyöskentelyn lisääntymistä. Työpajoissa vuorovaikutetaan erilaisten teemojen ympärillä kasvotusten tai verkkoyhteyksiä hyödyntäen. Työskentelytilojen helppo muunneltavuus tulee aiempaa tärkeämmäksi ja muutostyöt ollaan valmiita tekemään itsekin. Kaikkea ei kokousemännän/-isännän tarvitse ehtiä tekemään.

Haastateltujen ohessa nousi esille kiireinen elämänrytmi sekä sen myötä järjestettävien tilaisuuksien luonteen muuttuminen. Ns. kevyt teemat hoidetaan webbikoulutuksin ja kokouksin, mutta tärkeiden asioiden äärelle kokoonnutaan jatkossakin. Tilaisuuksien osallistujamäärät kasvavat ja odotukset kokoustilojen osalta kasvavat. Kimmelin kokoustiloissa kaivattaisiin isompaa tilaa, auditoriota tms. Asiakkaiden tulevaisuuden toiveissa Kimmelin osalta olisi ainakin kokous- ja konserttisali Sirkkala-puistoon.

Haastateltujen mielipidettä kyseltiin myös markkinointiviestintään liittyvissä asioissa. Kokouskohteiden viestintään liittyi monenlaisia ajatuksia asiakkaiden osalta. Saapuvien sähköpostien määrä on suuri tänä päivänä, mutta silti yhtä haastateltua lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että kokousuutisia olisi parasta lähettää sähköisellä kohdennetulla uutiskirjeellä. Tiedottamisen määrässä tärkeää on asiapitoisuus eli aina silloin, kun on oikeasti uutisoitavaa niin voi olla yhteydessä, mutta ei kuitenkaan useammin kuin kerran kuukaudessa. Uutiskirjeistä toivottiin uudistusten lisäksi suosituksia onnistuneiden tilaisuuksien osalta. Myös puhelimella silloin tällöin kontaktointi tuntui haastatelluista tehokkaalta tavalta saada kokoustietoa jaettua.

4.3.3 Asiantuntijahaastattelut

Osana tutkimusta toteutettiin asiantuntijoiden syvähaastattelut hotelli-, toimiala- ja ketjujohdolle suunnattuna strukturoitu haastatteluna. Haastatteluiden avulla selvitettiin johdon sekä kokousasioiden kehittämisen parissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä kokoustuotteen nykytilasta ja peilattiin tietoa jo aiemmin toteutettuun laadulliseen aineiston sisältöön. Tiedon syventämisen lisäksi haastatteluilla oli tarkoitus laajentaa johdon ymmärrystä kokoustuotteen tilasta sekä saada heidät ottamaan asian mukaan tiimipalaveriinkin sekä tulevaisuuden investointisuunnitelmiin.

Sokos Hotels –ketjun edustajien haastattelulla on tarkoitus löytää rajapintoja joensuulaisen ja ketjun kokoustuotteiden kehittämisprosesseihin sekä myynnillisen potentiaalin selvittämiseksi. Ketjumaisen kokouskehittämisen haasteena on tasalaatuisuuden takaaminen hyvin eritasoisissa fyysisissä kohteissa ympäri Suomen. Monessa hotellissa on panostettu hotellihuoneiden ja ravintoloiden uudistuksiin, mutta kokoustilat ovat jääneet ilman uudistamista. Alueelliset erot näkyvät myös kokous- ja ruokatuotteiden hinnoittelutarpeessa. Tämä aihe on jo otettu mietintään vuoden 2017 osalta. Lisäksi kokousmyynnin kasvattamiseksi pohdinnassa on nettivaraamisen mahdollisuudet.

Kokousmyynnin kehittämiseksi Kimmelin tulisi asiantuntijoiden mukaan panostaa tilojen fyysisiin uudistuksiin, nykytekniikan (smart boards, screenit, led-tykit yms.) hankkiminen, kokousemännän asiantuntijarooliin nostamiseen sekä kokousmyynnin perustamiseen asiakastarpeeseen. Tulevaisuuden kokoustilojen kalusteet ovat helposti siirrel-

täviä ja tilat monimuotoiseen toimintaan kannustavia. Asiakkaille suosittelu tuottaa toivottuja lisäeuroja hotelleille ja sitouttaa asiakkaita suosittelemaan uudelleen. Myös liikematkustuksen S-Cardin etujen tunnetuksi tekeminen on hyvä keino löytää lisää kanta-asiakkaita palveluiden ostajiksi. Kanta-asiakkaille tulee myös keksiä wow-elämyksiä.

Kokoustuotteiden räätälöintimahdollisuudet sekä tilojen muunneltavuus ovat tulevaisuudessa tärkeitä kokouspalveluiden ostamiseen liittyviä seikkoja. Kokousmyynnin kehittämisessä tulisi kuitenkin panostaa asiakkaiden ostomittaristojen määrittelyyn, myyjien työajan kohdentamiseen vain myynnillisiin tehtäviin sekä tarjouspyyntöjen loppuunsaattamiseen. Monelle hotellille on suuri yllätys, kun selvitetään tarjousten läpimeno-prosentit myynnin kehittämisprojektien ohessa.

Sokos Hotellien kokouskehittäminen on vuosina 2015–16 ollut yksi matkailu- ja ravitsemistoiminnan kantavista teemoista. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) matkailu- ja ravitsemispalvelut ovat olleet mukana ketjumaisessa kehittämisessä, mutta oma kokoustoiminnan kehittäminen on ollut viime vuosin vähäistä. Kokousliiketoiminnan mittareiden määrittely (tilojen käyttöaste, asiakasostot jne.) ovat myös PKO:n kehityslistan kärjessä. Kimmel on Sokos Hotels -ketjun isojen kokoustalojen joukossa eli vuonna 2016 kokouskehittämistä pitäisi tapahtua myös fyysisten kokoustilojen osalta. Tämä uudistus on hotellinjohtajalla mietinnässä eikä tähän tutkimukseen ollut mahdollista saada tarkempaa tietoa sen osalta.

Myynnin kannalta kokoustuotteella menee hyvin. Kokousmyynti on kehittynyt jo muuttaneen vuoden ajan, ja vuonna 2016 on huomattavissa tilaisuuksien koon suurentuminen. Ravintola Riverside toimii isojenkin kokousten tilana. Myös iltakokousten ja viikonloppun majoittuvien kokousten määrät ovat kasvussa. Perusyritystilaisuudet ja kokoukset ovat vähentyneet, kun taas yhdistysten isot tilaisuudet ovat kasvaneet aktiivisen myyntityön ansiosta. Tarjouspyyntöjen läpimeno-prosenttien osalta pitäisi myynninjohtamisessa aktivoitua. Ajanhengen mukaisesti asiakkaiden kokousten varausjanne on lyhentynyt ja myyntipalvelun vastausaika siinä samalla. Hinnoittelun osalta myynti kaipaa palveluihin hintajoustoa ainakin hiljaisille ajoille.

5 ORIGINAL SOKOS HOTEL KIMMELIN KOKOUSTUOTTEEN KEHITTÄMINEN

Lähtökohtana tälle tutkimukselle oli, että Original Sokos Hotel Kimmelissä kokoustuote on Sokos Hotelsin jatkuvan kokoustutkimuksen mukaan hyvässä kunnossa. Hotellilla on omalla markkina-alueellaan hyvä maine ja muita suuria majoittuvien kokouspalveluiden tarjoajia ei Joensuun markkinasta löydy.

Tämän tapaustutkimuksen edetessä on löytynyt tutkimuksen lähdeaineistojen, erilaisten tutkimusvaiheiden sekä tutkijan oman pohdinnan pohjalta erilaisia havaintoja Kimmelin kokoustoiminnan asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Tähän tutkimusraporttiin on kerätty kehittämistarpeet yleisellä tasolla, mutta tämän lisäksi seikkaperäisempi kehitystarveraportti sekä jatkotutkimusideat esitellään toimeksiantajalle kesäkuussa erillisessä seminaarissa, johon Kimmelin henkilökunta, kehittämistyössä osallisena olleet osapuolet sekä ketjujohto ovat paikalle kutsuttuina.

Porterin vuonna 1985 kehittämän mallin mukaan kaikilla toimialoilla vallitsee viisi samaa kilpailutekijää: alan uudet kilpailijat, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, alihankkijoiden/toimittajien neuvotteluvoima ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. Nämä viisi kilpailutekijää määrittävät toiminnan kannattavuuden, koska ne vaikuttavat toimialan hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin. (Porter 1991, 17–18.) Työn kehittämisehdotukset pohjautuvat näihin kokoustoiminnan kilpailutekijöihin joiden käsittely näkökulmaksi on valittu työn viitekehyksen mukaisesti asiakaslähtöisyys.

5.1 Alan uudet kilpailijat

Original Sokos Hotel Kimmel on saanut toimia lähimarkkinassaan vuosia ilman samankaltaisten kokouspalveluiden kilpailua. Joensuuhun ja sen lähiympäristöön on viime vuosina tullut vain muutamia pieniä kokouspalveluiden tarjoajia. Sen sijaan kokoustoimijoista esim. Ortodoksinen Seurakuntakeskus ja Utran Uittotupa ovat uudistaneet puitteitaan luoden kilpailukykyisillä hinnoilla toimivan kokous- ja tapahtumatilakokonaisuuden oman liiketoimintansa kulmakiveksi.

Joensuun kokousmarkkinan kohtuullisen stabiilin kilpailutilanteen vuoksi alueen kokoustoimijat ovat voineet rauhassa rakentaa toimintaansa haluamansalaiseksi ja haluamalleen hintatasolle. Taloudellinen taantuma on heikentänyt yritysten taloudellista tilannetta ja kokoustilojen myynnin kasvattaminen on kovan työn takana. Perinteisesti heikossa suhdanteessa luottamus suuriin toimijoihin paranee entisestään.

Säästösyistä kokouksia pidetään enenevässä määrin omissa tiloissa ja vain tärkeiden neuvottelujen sekä koulutusten osalta etsitään tilaisuuden järjestämispaikkoja muualta. Kimmelin hyvä maine ja luotettavuus kokousjärjestäjän tuo kilpailuetua näissä tilanteissa. Aktiivisella myyntityöllä ja ammattimaisella asiakkuudenhoidolla yritysasiakkaiden kokoustamisessa on varmasti kasvun paikkoja löydettäväksi.

Asiakashaastatteluissa ilmeni, että asiakkaat toivovat Joensuun kokousmarkkinaan uusia erilaisia kokouskohteita. Tutkija uskoo tämän olevan kannanotto vaihtelun kaipuusta. Sokos Hotels -ketju tekee sisällöllisiä uudistuksia kokoustuotteisiin tällä hetkellä. Pian selviää riittävätkö nuo sisäiset muutokset asiakkaiden kaipaaman uutuudenkaipuun tyydyttämiseen.

Uusien kokousmarkkinatulokkaiden uhka on relevantti seikka huomioitavaksi Kimmelin kokouspalveluita kehitettäessä. Joensuun talousalueen koko ei ole kovin suuri joten isojen ketjumaisten toimijoiden tulo alueelle ei ole kovin todennäköistä tämän hetken tilanteiden valossa. Kilpailua voivat kiristää kuitenkin mahdollisesti markkinoille tulevat pienet ja persoonallisesti asiakkaita palvelevat kokouskohteet. Näiden yksiköiden toiminnan laajuus ei varsinaisesti uhkaisi Kimmelin kokouspalvelun markkina-asemaa.

5.2 Korvaavat tuotteet ja palvelut

Korvaavat tuotteet ja palvelut –kilpailutekijä on mielenkiintoinen lähestymiskulma Original Sokos Hotel Kimmelin kokoustuotteen asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Palveluiden digitalisaatio tarjoaa asiakkaille runsaasti erilaisia mahdollisuuksia erilaisten kokoustuotteiden ja palveluiden vertailuun. Toisaalta tämä mahdollisuus vahvistaa ison ammattimaisesti palveluitaan kehittävän ja markkinoivan kokoustalon asemaa, mutta toisaalta se myös tuo asiakkaiden tarjontatarjottimelle myös sellaisia palveluvaihtoehtoja, joista he eivät aiemmin ole tiedäneet mitään.

Kimmelin kannalta on hyvin tärkeää huolehtia kokouspalveluiden innovatiivisesta kehittämisestä. Oman kokouspalveluiden luominen sekä omien vahvuustekijöiden viestiminen on digitalisaation myötä tullut aiempaa tärkeämmäksi. Asiakkaiden mielipiteitä on uskallettava kuunnella ja toimintaa kehittää niiden kommenttien pohjalta. Mikäli asiakkaiden antamia signaaleja ei oteta ajoissa kehittämisessä huomioon, äänestävät asiakkaat jaloillaan ja korvaavat palvelun jonkun toisen palvelutarjoajan osakokonaisuudella tai kokonaispalvelupaketilla.

Tässä yhteydessä on syytä huomioda, että kilpailutekijänä uuden tuotteen tai palvelun lanseeraaminen nykyisten kilpailijoiden toimesta on paljon vaivattomampaa kuin kokonaan uuden kokouspaikan markkinaa tuominen. Uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden seuraaminen on hyvin tärkeää. Säännöllisten kilpailijakartoitusten laatiminen ja erilaisten asiakaskuulemisten järjestäminen olisi hyvä ottaa mukaan kokousvastuullisten jatkuvaan tekemiseen. Kokousvastaavien tulisi osallistua asiakaskuulemiseen myös myyntiosasto, jotka vuorovaikuttavat asiakkaiden kanssa päivittäin.

Tällaisesta kokoustuotteeseen liittyvästä kehittämistarpeesta tutkimuksessa nousi esille mm. kokoushinnoitteluasiat. Asiakkaiden mukaan kokoustuotteiden ostamisen esteenä ovat erityisesti kokousruokailujen hinnat suhteessa kilpailijoiden hintoihin. Asiakaspaikkojen mukaan kokouslounaan runsaan sisällön sijaan tulisi keskittyä sen terveellisyyteen ja jaksamista edistävään sisältöön. Tämän päivän työpaikkaruokailussakin korostuvat keitto- ja salaattilounaat sekä viherpirtelöt yms. Päivällisellä halutaan syödä tukevasti ja lounaalla kevyemmin.

Suositus on pohtia kokousruokailukokonaisuutta Kimmelin oman kokousmarkkinan näkökulmasta. Asiakkaat kertoivat jo tämänkin tutkimuksen haastatteluosuudessa järjestävänsä tilaisuudet puolipäiväisinä välttääkseen kokouslounaan tai järjestävänsä pidemmän lounastauon, jonka aikana kokousosallistujat ehtivät käydä muualla lounaalla. Kokousruokailun kehittämistarve liittyy siis kevennettyjen vaihtoehtojen tarjoamiseen asiakkaille sekä kokouspakettien ohessa että erillisinä. Kimmelin lounastuotteen ulkopuolisillekin kehittäminen on syytä ottaa pohdintaan mukaan myös.

Kokoustuotteiden jatkuva kehittäminen on tärkeää. Enää pitkään aikaan ei ole riittänyt asioiden kehittäminen vain yritysten sisäisten prosessien kautta. Ajanhenkeen kuuluu toimialat ja osastot ylittävä toiminnan kehittäminen. Asiakaslähtöisyys ja asiakasym-

määritys tulisi saada kaikille asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille. Ehdotus koskeekin viikoittaisten orderipalavereiden pääkohtien ylöskirjaamista ja muistion toimittamisesta kaikille avainhenkilöille. Koosteen voisi tehdä esim. vastaanoton kokousedustaja, jonka joka tapauksessa on oltava hyvin perillä talossa järjestettävistä tilaisuuksista sekä niihin liittyvistä yksityiskohdista. Asiakkaiden ostamiseen liittyvän ymmärryksen kasvettua myös kokoustuotteiden uudet kehittämisideat syntyisivät helpommin osastorajoista huolimatta.

Asiakkaat tuntevat hyvin Joensuun kokousmarkkinan ja sen tuotteet. Kimmelin kokousvastaavan tulisi myös olla perillä kokousmarkkinan muutoksista asiakaskysynnän ja tuotteiden osalta. Ehdotus: Kimmelin johtoryhmän kokousten kokousasioiden käsittelykohtaan lisätään katsaus Joensuun kokousmarkkinatilanteesta sekä kilpailijoiden uusista tuoteinnovaatioista.

5.3 Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkaat ovat kokouspalvelutoiminnan tärkein kilpailutekijä. Asiakkailla tulisi siten olla myös suuri merkitys kokonaistoiminnan kehittämisessä. Asiakkaat määrittävät kokous- ja tapahtumaostojensa volyymin, keskittämisen ja hintatietoisuutensa kautta olennaisesti yrityksen kilpailuasemaan. Asiakkaiden vaikutus esim. vaadittujen palveluiden hintaan on olennainen.

Original Sokos Hotel Kimmelin kokousostot muodostuvat toisaalta vuosittaisten kokouskeskittämissopimuksen Sokos Hotel –ketjun kanssa tehneistä tahoista ja toisaalta yksittäisiä tilaisuuksia Kimmelissä järjestävistä tahoista. Kokouskeskittämissopimusasiakkaat ovat yrityksen kannalta tärkeä asiakasryhmä. Kokoushinnoista on sovittu, mutta ongelman myynnin osalta aiheuttaa se, ettei heidän kokouskeskittämishintansa tule varausjärjestelmästä suoraan myyntipalveluvirkailijoiden nähtäväksi. Tämä asia pitäisi korjata. Suositus on miettiä myös tilavuokriin asiakasarvoon sidottuja hintaportautuksia eli enemmän ostavat saisivat tilavuokrista keskittämisalennusta.

Ehdotus kehittämiskohdaksi tähän kokonaisuuteen liittyen on asiakaskannattavuuden sekä kokousasiakkuuksien seurannan aloittaminen. Asiakaskannattavuuden määrittely on tärkeää ja kiinnostavaa sekä yrityksen myynnin johtamisen kannalta että asiakasneu-

vottelujen taustatietona. Asiakaskohtaisten kokousostojen seuranta on yrityksen menestyksen kulmakiviä. On tärkeää pystyä reagoimaan ajoissa ostamisen muutoksiin.

Tutkimuksen mukaan Kimmelin kokoustoiminnan kannattavuuden seuranta ole vielä riittävällä tasolla. Asian kuntoon laittaminen tulisi aloittaa asiakasostojen selvittämällä ja esim. TOP 20 –asiakkaiden määrittelyllä. Heidän ostojen seuranta kvartaaleittain olisi toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää. Myös kokoustilojen käyttöaste sekä kokouksen ruokapalveluiden ostot tulisi saada jatkuvaan seurantaan ja kokouksen parissa työskentelevien tietoon. Asiakaskannattavuuden määrittelyssä on haasteita, mutta varmasti sen pohtiminen talousihmisten kanssa olisi hyödyllistä.

Tarkkojen asiakastietojen avulla asiakasneuvottelut sopimusten tai tilaisuuksien järjestyksen osalta olisivat molemmin puolin järkevämpiä. Asiakkaiden sitoutuneisuusasteen vaikuttaminen Kimmelin tilaisuudesta antamaan tarjoushintaan olisi asiakaslähtöistä ja kaupallista toiminnan kehittämistä. Tuntumasta siirtyminen faktoihin vahvistaisi asiakasrajapinnassa toimimista ja myös siellä työskentelevien asiakasymmärrystä.

Asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi tulisi Pohjois-Karjalan Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan johtoryhmän jäseneksi luoda asiakkuusvastaava. Tehtävä voisi olla jonkun olemassa olevan esimiehen vastuulla, mutta parhaimmillaan tehtävä keskittyisi pelkästään asiakkuuksiin sekä niiden huomioimiseen kaikissa matkailu- ja ravitsemiskaupan toimissa. Asiakkuusjohtaja olisi kuvaava nimike asiakkuusvastaavalle ja hän voisi toimia toimialajohtajan suorassa alaisuudessa raportoiden asiakkuusasioita kaikille Osuuskaupan yksiköille tarpeen mukaan.

5.4 Alihankkijoiden neuvotteluasema

Kokouspalvelut sisältävät monia erilaisia palveluita, joita hankitaan kokoustalojen ulkopuolelta. On tärkeää huomioida kilpailutekijänä myös alihankkijat ja heidän neuvotteluasemansa, jolla on suora vaikutus kokousasiakkaiden tyytyväisyyteen sekä kokoushinnoitteluun. S-ryhmällä on hankintakanavat hyvin neuvoteltuina, mutta kilpailun kiristyessä ja paikallisen kokousidentiteetin rakentamisessa on myös paikallisilla toimijoilla iso merkitys kokonaisuuden onnistumiseen. Ostovolyyymilla on suora vaikutus alihankinta ostettujen palveluiden hintoihin.

Sokos Hotellit, Original Sokos Hotel Kimmel itsensä mukaan lukien, ovat valinneet kilpailustrategiakseen erilaistamisen. Uuden kokouskonseptin myötä kokouskohteita haastetaan oman kokousidentiteetin rakentamiseen. Kimmelin kokousidentiteetin rakentamisessa korostunee tulevaisuudessa enenevässä määrin paikallisuus. Alihankkijavaliinnoilla on toiminnan kannattavuuteen suora yhteys. Joensuun kaltaisilla toiminta-alueilla on tärkeää suosia paikallisia tuotteita. Lähiruoka, paikalliset rekrytointiyritykset ja investointien kilpailuttamisessa paikalliset toimijat jne. luovat elinkykyä koko seutukunnalle. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että alihankkijat määrittävät osaltaan raaka-aineiden ja muiden tuotantopanosten kustannukset.

5.5 Nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu

Original Sokos Hotel Kimmelillä on Joensuun markkinassa vahva asema. Alueen muut kokoustoimijat asemoivat itsensä selkeästi hinnalla Kimmelin tuotetta edullisemmaksi. Kilpailustrategian valintana tuo on varmasti selkeä signaali myös kokouspalvelutoiminnan sivutoimisuuteen. Varsinaisia kokoustoimijoita markkinassa on vähän ja kokoustoiminnan ollessa sivutoimista ns. lisäkauppaa, on helpointa asemoida itsensä hinnalla markkinaan.

Kilpailukeinona Kimmelillä on valittuna erilaistuminen eli ns. differoituminen suhteessa muihin kilpailijoihin. Isojen kokousten paikoissa on vain vähän kilpailua Joensuussa, mutta kilpailumielessä voidaan nähdä tässä kohderyhmässä toiminta-alue paljon Joensuun seutukuntaa suurempana. Isojen kokouspaikkakuntien kilpailutuksessa rinnakkain ovat usein eri kaupungit ja kongressien haussa eri maat. Tästä näkökulmasta kilpailu näyttäytyykin jo ihan erilaisessa valossa.

Kimmelin asemaan erilaisissa asiakassegmenttikohtaisissa kilpailuasetelmissa tulisi seurata ja menestystä johtaa. Kimmelin strategisesta kilpailukyvyistä tulee Pohjois-Karjalan Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan johtoryhmän huolehtia kehittämisen sekä ylläpitämisen näkökulmasta. Huomiota tulisi kiinnittää nimenomaan Kimmelin vastuualueiden esimiesten vastuuseen operatiivisen kilpailukyvyn sekä tuotteen, palveluprosessin ja asiakasosaamisen kehittämisen osalta. Tämä operatiivinen kilpailuetu liittyy nimenomaan asiakkaiden kokemuksiin, palveluiden laatuun ja niiden toimituksen oikea-aikaisuuteen.

Kokouspalveluiden kilpailuaseman yhtenä mittarina toimii asiakkaiden suositteluhalukkuus. Kimmeliissä tuo suositteluhalukkuus on ollut Sokos Hotelsin jatkuvan asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan viime vuosina 98–100 % luokkaa. Suosittelua voisi mitata säännöllisesti myös NPS (Net Promoter Scoren) –mittarin avulla. Mittari esiteltiin aiemmin tutkimuksen ohessa. Mittari on jo käytössä Radisson Blu –hotelleissa Suomessa, joten hyviä käytänteitä ja vinkkejä käyttöön oton osalta saisi varmasti sitä kautta.

6 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUKSET

Asiakaslähtöisyys Original Sokos Hotel Kimmelin kokouspalveluiden kehittämisessä lähtee yrityksen sitoutumisesta muutokseen: arvoista, visiosta, tavoitteista ja strategias-
ta. Pysyäkseen kilpailukykyisenä digitalisaation mukanaan tuomissa liiketoiminnan
haasteissa on tärkeää uudistaa ja uudistua.

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin käsite on asiakkaalle luotava arvo. Todelli-
suudessa arvon asiakkaalle luo hän itse. Aivan kuten hän muodostaa asiakaskokemuk-
sensakin. Yritys luo siis toiminnallaan ja palveluillaan vain edellytykset arvon muodos-
tumiselle. Arvon luomisessa pitäisi pyrkiä muodostamaan asiakkaalle emotionaalista
arvoa. Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. Original Sokos Hotel
Kimmelin tulisi pyrkiä personoimaan asiakaskohtaisia palveluita siten, että ne ylittä-
vät asiakkaiden odotukset.

Asiakaskokemuksen johtamiseen ja toiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen tarvitaan
tietoa asiakkaista sekä heidän asiakshistoriastaan ja tulevaisuuden ostamisen ennusta-
misesta. Kannattavan kokousliiketoiminnan määrittelemisestä lähtee liikkeelle kokous-
toiminnan suunnitelmallinen kehittäminen. Asiakasarvon mittareiden, kokoustuotteiden
myynnin onnistumismittareiden sekä asiakaskannattavuuden arvojen määrittely yhdessä
taloushallinnon kanssa olisi todella tärkeää. Mittareita pitäisi asiakastyytyväisyyden
lisäksi kehittää ainakin kokoustilojen käyttöasteen, kokousmyynnin kokonaisarvon sekä
asiakaskohtaisten kokousostojen ja kannattavuuksien osalta. Tutkimuksessa esille nostet-
un Net Promoter Scoren –mittaamista suositellaan myös asiakaskokemusmittarina. Se-
hän on jo käytössä Radisson Blu Hotellien puolella.

Elämme asiakkaiden aikakaudella, jolle tyypillistä on uudenlaisen nopeuden lisäksi
eräänlainen malttamattomuuden ilmapiiiri. Ihmiset hyödyntävät tietolähteenä internetiä
lähes kaikkeen. Hakukonetulosten odottelussa kaksi sekuntia on asiakkaasta jo liian
pitkä aika. Ne yritykset, jotka pystyvät yksinkertaistamaan toimintaansa ja toimivat si-
ten asiakasodotuksia nopeammin, menestyvät kilpailussa. Myynnin näkökulmasta tämä
tarkoittaa monikanavaisen asiakaskohtaamisen järjestämistä sekä myyntipalvelun työ-
tehtävien ja työvuorosuunnittelun uudenlaista pohtimista. Asiakkaille on pystyttävä vas-
taamaan nopeasti kanavasta riippumatta. Sähköposteihinkin vastaamisen viiveaika on

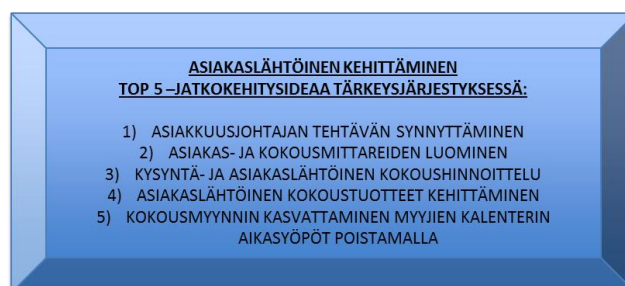
lyhentynyt. Päivystysvuorojen käyttöönotto voisi olla ratkaisu tämän asian selättämiseen.

Asiakkaat luovat toimintaedellytykset yritystoiminnalle. Hotelli- ja ravitsemisalalla asiakkuuksista huolehtivat pääasiassa myynnin parissa työskentelevät henkilöt. Tutkimuksen tulosten valossa asiakkuusjohtaminen tulee nostaa uudenaikaiseen valoon. Asiakkuudet liittyvät kaikkiin hotelli- ja ravitsemisalan toimintoihin, joten sen hoitaminen pitäisi organisaatiossa olla johtoryhmätasoisia toimintaa.

Kehitysehdotuksena olisi, että jatkossa Pohjois-Karjalan Osuuskaupan johtoryhmässä olisi henkilö, jonka vastuulla on yrityksen myynti- ja asiakkuuksien johtaminen. Asiakkuusjohtajan tehtävänä olisi huolehtia asiakaslähtöisyyden huomioinnista PKO matkailu- ja ravitsemiskaupan kaikissa palveluissa osasto- ja vastuualueista huolimatta. Asiakkuusjohtaja voisi toimia myynnin esimiehenä, sillä tällä hetkellä esimiehenä työskentelevän hotellinjohtajan pääasiallinen tehtävä on sisäisen toiminnan kehittäminen, kun taas asiakkuusjohtaja keskittyisi ulkoisiin suhteisiin ja asiakaskokemusten johtamiseen.

Original Sokos Hotel Kimmelin kokousidentiteetin rakentaminen olisi aloitettava heti. Tämä tarkoittaisi asiakaslähtöisyydessään asiakastoiveiden huomioimista kehittämisessä. Aloittaa tulisi kokoustilojen kysyntälähtöisen hinnoittelun pohdinnasta, kokoustilojen fyysisten puitteiden muokkaamisesta helpommin muunneltaviksi sekä kokoustuotteiden sisällön pohtimisesta. Kokousruokapalveluiden sekä pysäköinnin hinta tulisi pohdita. Myös kokoustuotteiden eri osa-alueiden erilaisen yhdistelyn tulisi olla mahdollisia. Tee-se-itse –kokouspäivä voisi sopia tietyn tyyppisille kokousasiakkaille ja hotellin kannalta tuote saataisi olla hyvinkin kannattava. Kokoussopimukseen tulisi lisätä myös kokoustilavuokrien hintaportaiden luominen tärkeille kanta-asiakkaille.

Asiakaslähtöisen kokoustuotteen kehittämisen jatkotoimenpiteiksi ehdotetaan kuviossa 13 kuvattuja toimenpiteitä.



Kuvio 13. Asiakaslähtöinen kehittäminen TOP 5 -kehitysideat tärkeysjärjestyksessä

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Aunola, E. & Heikkinen, V.A. 2014. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Bisnesprojektitoimisto Työ & Tulos, 2015. Kokous- ja kohtaamiskonsepti ” Olipa onnistunut kokous!” Sokos Hotels.
- Blinnikka, P. & Kuha, M. 2004. Ideasta kokoukseksi. Asiakaslähtöisten kokousten ja kongressien järjestäminen. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 37.
- Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4.p. Helsinki: WSOY.
- Crouch, G. & Weber, K. 2002. Marketing of Convention Tourism. Convention tourism. International Research and Industry Perspectives. New York: The Haworth Hospitality Press.
- CWT Meetings&Events 2015. 2016 Meetings and Events Forecast. Luettu 15.4.2016. <http://www.carlsonwagonlit.com/content/dam/cwt/pdf/insights/2016-cwt-meetings-events-forecast.pdf>
- Davenport, T. & Harris, J. 2007. Analysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.
- Davidson, R. & Cope, B. 2003. Business Travel. Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel. China: Pearson Education.
- Fox, J. 2005. Sateentekijä. Neuvoja asiakkaiden saamiseksi ja pitämiseksi. Helsinki: Rastor Oy.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hautasaari, M. toimialajohtaja. 2016. Haastattelu 11.02.2016. Haastattelija Tykkyläinen, T. Tampere.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Huippukokous –konsepti, 2015. Sokos Hotels. Luettu: 15.3.2016.
- Jacobson, L. The Top 6 Meeting Trend of 2016. 04.01.2016. Meeting Strategien –blogi. Luettu: 15.4.2016. <http://www.successfulmeetings.com/Strategy/Meeting-Strategies/Top-Meeting-Trends-2016/>
- Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. Kokoustilarekisteri. Luettu: 30.5.2015 <http://www.josek.fi/kokoustilarekisteri/index.cfm?reg=search&kokoustilatyyppi=3>

- Karusaari, R. & Nylund, A. 2010. Matkailu on Cool. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Helsinki: Edita Orima Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lehtinen, Jarmo R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Looy, B., Gemmel, P. & Dierdonck, R. 2003. Service Management. An Integrated Approach. Glasgow: Bell & Bain Limited.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha. Viro: Print Best.
- Merisavo, M. & Vesanen, J. & Raulas, M. & Virtanen, V. 2006. Digitaalinen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nurmela, J. konseptipäällikkö. 2016. Haastattelu 09.02.2016. Haastattelija Tykkyläinen, T. Tampere.
- Nyström, A-G. & Leminen, S. (toim.) 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab –toimintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.
- Ojasalo K. & Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksman, H-R. ravintolapäällikkö. 2016. Haastattelu 15.03.2016. Haastattelija Tykkyläinen, T. Tampere.
- Pennanen, E. myyntivastaava. 2016. Haastattelu 08.02.2016. Haastattelija Tykkyläinen, T. Tampere.
- Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2002. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Porter, M. 2004. Competitive Strategy. Techniques for analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Porter, M. 1985. Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.

Saarinen, T. myyntiryhmän päällikkö, kokous- ja tapahtumamyynti. 2016. Haastattelu 05.02.2016. Haastattelija Tykkyläinen, T. Tampere.

Salmenkivi, S. 2012. Digitaalinen todellisuus. Seuraava murros on täällä. Liettua: Balto print.

Sokos Hotels jatkuva kokouskysely vuosilta 2010-2015. Original Sokos Hotel Kimmel.

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Heikkanen, S. 2012. Huomisen kokoushotelli –tutkimushanke vuosina 2010-2012. Tekes: Tila –ohjelma.

Useasti palkittu Sokos Hotels. Luettu: 14.4.2016.

https://www.sokoshotels.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/useasti-palkittu-sokos-hotels/012061542_419607

CWT Meetings&Events 2015. 2016 Meetings and Events Forecast. Luettu 15.4.2016. <http://www.carlsonwagonlit.com/content/dam/cwt/pdf/insights/2016-cwt-meetings-events-forecast.pdf>

Huomisen trendit kokoustamisessa –panelikeskustelu 18.4.2012 osat 1-3. Finlandia-talo. Katsottu 15.4.2016 <https://www.youtube.com/watch?v=XXhC5iOzuh4>

SMT tutki: Mitä tapahtuu liikematkoissa ja tapahtumahallinnassa 2016

([http://eventfultravel.smt.fi/smt-trends/smt-tutki-mita-tapahtuu-liikematkoissa-ja-tapahtumahallinnassa-](http://eventfultravel.smt.fi/smt-trends/smt-tutki-mita-tapahtuu-liikematkoissa-ja-tapahtumahallinnassa-2016?utm_source=SMTtrends+10.12.2015&utm_campaign=6405fbf038-SMTtrends_101215_tilaajat12_9_2015&utm_medium=email&utm_term=0_196ced0a2f-6405fbf038-100417545)

[2016?utm_source=SMTtrends+10.12.2015&utm_campaign=6405fbf038-](http://eventfultravel.smt.fi/smt-trends/smt-tutki-mita-tapahtuu-liikematkoissa-ja-tapahtumahallinnassa-2016?utm_source=SMTtrends+10.12.2015&utm_campaign=6405fbf038-SMTtrends_101215_tilaajat12_9_2015&utm_medium=email&utm_term=0_196ced0a2f-6405fbf038-100417545)

[SMTtrends_101215_tilaajat12_9_2015&utm_medium=email&utm_term=0_196ced0a2f-6405fbf038-100417545 \)](http://eventfultravel.smt.fi/smt-trends/smt-tutki-mita-tapahtuu-liikematkoissa-ja-tapahtumahallinnassa-2016?utm_source=SMTtrends+10.12.2015&utm_campaign=6405fbf038-SMTtrends_101215_tilaajat12_9_2015&utm_medium=email&utm_term=0_196ced0a2f-6405fbf038-100417545)

LIITTEET

Liite 1. Kokouskysely Original Sokos Hotel Kimmelin kokousasiakkaille

KOKOUSASIAKASKYSELY

Kiitokset, että olet asiakkaanamme tänään. Pyrkiessämme takaamaan ryhmällemme tänään onnistuneen kokouksen, suunnittelemme jo seuraavaa vierailuasi. Pystyäksemme toteuttamaan onnistuneen kokouksenne myös ensi kerralla kuulisimme mielellämme millaisia toiveita tulevaisuuden kokousasiakkaillamme voisi olla.

Vastaamalla autat meitä ja varmistat myös ensi kerralla onnistuneen kokouskokemuksen Original Sokos Hotel Kimmelissä, Joensuussa. **Palauta kysely kokouspalveluhenkilöstölle tai vastauslaatikkoon kokoustorilla!**

TÄNÄÄN ON: __ . 09.2015

KOKOUS JOHON OSALLISTUIN: _____

MIELESTÄNI ONNISTUNEEN KOKOUKSEN TÄRKEIMMÄT ASIAT OVAT

1. _____

2. _____

3. _____

MITEN TÄLLÄ KERTAA MENI NOIN OMASTA MIELESTÄSI?

KIITOS AVUSTASI! TAPAAMISIIN TAAS ENSI KERRALLA!

Terveisin,

Kimmelin kokoustiimi

JOENSUUN KOKOUSHMARKKINA

1. Millainen on Joensuun kokouskohdetarjonnan tilanne? Miten tilanne kehittynyt viime vuosina?
2. Millaisia kohteita kokousmarkkinasta puuttuu tai missä on liian suppea tarjonta?
3. Luettele kokouskohteiden tärkeimpiä ominaisuuksia?
4. Miten kokouskohteen valinta tapahtuu yrityksessänne?
5. Luettele viisi yrityksenne eniten käyttämää kokouskohdetta?
6. Miksi olette käyttäneet juuri niitä?
7. Kuinka usein varaatte kokouksen oheen oheispalveluja? Millaisia?
8. Millaisia kokoustuotteita tai kokouksen oheistuotteita Joensuun markkinasta puuttuu?
9. Varaatteko kokoukset suoraan kokouskohteista vai käytätkö välikäsiä tilaisuuksien toteutuksessa? Karelia Expert tai joku muu toimija?

SOKOS HOTELS KOKOUSTUOTE

1. Kuinka hyvin tunnet Sokos Hotellien kokoustuotteet?
2. Millaisen yleisarvosanan antaisit Sokos Hotels kokoustuotteelle? Miksi?
3. Missä olemme hyviä ja huonoja?
4. Mitä sellaista meiltä puuttuu, mitä muilla kokoustoimijoilla on?

KIMMELIN KOKOUS

1. Kuinka usein käytätte Kimmelin kokouspalveluja?
2. Käyttäisikö yrityksenne enemmän jos esim. hinnoittelu olisi varaustilanteen mukaan vaihtelevaa?
3. Mitkä kaksi kokouskohdetta ovat mielestäsi Kimmelin palveluiltaa lähintä kilpailijaa? Mitkä ovat niiden kilpailijoiden erot Kimmelin kokoustuotteeseen?
4. Millaisilla adjektiiveilla kuvaisitte Kimmelin kokoustuotetta?
5. Missä olemme erityisen hyviä?
6. Millaisia kehitysideoita sinulla olisi tiloihin, palveluprosessiin, ruokailuihin tms liittyen?
7. Miten kokous on mielestäsi paras varata? Olisitko kiinnostunut varaamaan kokouksen netistä jos se olisi mahdollista?
8. Miltä tulevaisuuden kokous näyttää arviosi mukaan?

9. Miten sinusta oli tehokkainta viestiä kokoustuotteiden uutisista ja uudistuksista?
Sähköpostilla, uutiskirjeellä, asiakastilaisuuksissa, esitteillä vai jotenkin muuten? Miten? Miten usein?

PALAUTETTA - ruusuja & risuja Kimmelin kokousväelle